

**Arbeidsnotat nr. 53/02**

**GEOGRAFISKE KONSENTRASJONER  
AV HOVEDKONTORER -  
FUNKSJONER, BEHOV OG EKSTERNE EFFEKTER  
av**

**Stig-Erik Jakobsen  
Knut Onsager**

SNF-prosjekt 4265

”Norske storbyer fra hovedkontorbyer til filialbyer?  
Myter, realiteter og utfordringer for norske storbyer i en internasjonal økonomi”

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd over programmet  
”Byutvikling – drivkrefter og planleggingsutfordringer”

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, SEPTEMBER 2002

ISSN 1503-2140

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale  
med KOPINOR, Stenersgate 1, 0050 Oslo.  
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale  
og i strid med åndsverkloven er straffbart  
og kan medføre erstatningsansvar.

## **Forord**

Notatet presenterer en teoretisk drøfting av de sentrale problemstillingene i prosjektet ”Norske storbyer fra hovedkontorbyer til filialbyer? Myter, realiteter og utfordringer for norske storbyer i en internasjonal økonomi.” Notatet fungerer som en teoribasis for den empiriske delen av prosjektet.

I drøftingen av hovedkontorfunksjoner, hovedkontorlokalisering, eksterne effekter og betydningen av utenlandsk eierskap tar notatet for seg teorier om foretaksorganisering, agglomerasjonsteorier, lokaliseringsteorier og teorier om utenlandsk eierskap.

# Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	1
<b>2. Organisasjonsstruktur og hovedkontorfunksjonen</b> .....	3
2.1. Funksjonell og romlig arbeidsdeling.....	3
2.2. Hovedkontorets funksjoner.....	4
2.3. Sammenfatning og definisjoner.....	12
2.4. Ulikheter mellom foretak.....	13
<b>3. Ulike forståelser av agglomerasjoner av økonomiske funksjoner</b> .....	17
3.1. Klassikerne.....	17
3.2. ”Ny” økonomisk geografi.....	18
3.3. Evolusjonsorienterte perspektiver.....	19
3.4. Porters klyngeteori.....	21
3.5. Ny institusjonell teori.....	23
<b>4. Lokalisering av hovedkontorer</b> .....	27
4.1. Urbaniserings- og lokaliseringsfordeler.....	27
4.2. Andre forhold.....	30
4.3. Sammenfatninger.....	32
<b>5. Eksterne effekter av hovedkontorlokalisering</b> .....	35
<b>6. Eierskap, internasjonalisering og hovedkontorlokalisering</b> .....	39
<b>Litteratur</b> .....	44

## Kapittel 1. Innledning

Både i Norge og i andre vestlige land kan vi observere at hovedkontorene for de store selskapene er konsentrert til hovedstaden og andre storbyregioner (Pred 1977, Rusten 1990, Chapman og Walker 1992, Hayter 1997). Av Norges 100 største selskaper, målt etter omsetninger, er det eksempelvis 64 som har hovedkontor i Osloregionen, dvs. Oslo og Akershus (Norges Største Bedrifter 2000). Hva er bakgrunnen for denne opphopningen og hvilke ringvirkninger genereres av hovedkontorlokaliseringen? I dette notatet gir vi en teoretisk drøfting av slike spørsmål. Mer spesifikt retter vi søkelyset mot følgende problemstillinger:

- Hva karakteriserer hovedkontorfunksjonen?
- Hvilke faktorer forklarer opphopning av hovedkontorer til storbyene?
- Hvilke eksterne effekter for regionen/storbyen kan forventes som en følge av hovedkontorlokalisering?
- Hvordan kan utenlandsk eierskap påvirke lokaliseringen av viktige administrative funksjoner?

Hovedkontorfunksjonen og hovedkontorlokalisering påvirkes av generelle utviklingstrekk i økonomien. Vi kan registrere en overgang mot et post-fordistisk produksjonsregime, som blant annet kjennetegnes av mer heterogene markeder, mer fleksible organisasjonsformer og teknologier, økt flyt av informasjon og varer/tjenester gjennom nettverk, hyppigere forekomst av innovasjoner, og desentralisering av styringssystemene i de store foretakene (Amin 1994). Særlig det siste har effekter for hovedkontorene. Vi kan videre observeres en økende grad av internasjonalisering, som blant annet innebærer at stadig flere foretak har produksjon i mer enn et land, og vi ser et økende innslag av utenlandsk eierskap i Norge. Også dette har implikasjoner i forhold til lokalisering av viktige administrative funksjoner.

I notatet tar vi for oss teorier om foretaksorganisering, agglomerasjonsteorier, lokaliseringsteorier og teorier om utenlandsk eierskap. Vi starter diskusjonen med å drøfte organiseringen av større foretak, og fokusere særlig på hva som karakteriserer hovedkontorfunksjonen (kap.2). Deretter går vi over til å diskutere den geografiske opphopningen av hovedkontorer. Vi starter med en prinsipiell diskusjon av agglomerasjoner og tar for oss ulike fagtradisjoners forståelse av dette fenomenet (kap.3). Deretter går vi mer spesifikt inn på faktorer som kan ligge til grunn for det enkelte selskapets valg av hovedkontorlokalisering (kap.4). I det neste kapitlet snur vi perspektivet og drøfter hvordan foretaket påvirker stedet

ved å belyse sentrale eksterne effekter av hovedkontorlokalisering (kap.5). I det avsluttende kapitlet rettes søkelyset mot økende grad av internasjonalisering og vi drøfter hvordan utenlandsk eierskap påvirker lokaliseringen av viktige administrative funksjoner (kap.6).

## Kapittel 2. Organisasjonsstruktur og hovedkontorfunksjonen

Dette kapitlet drøfter organiseringer av større foretak, med særlig vekt på hovedkontorfunksjonen. I ethvert selskap etableres det en mer eller mindre eksplisitt organisasjonsstruktur som angir relasjoner og rollefordeling mellom de ulike avdelingene i organisasjonen eller selskapet. Dess større selskapet er dess mer kompleks er også organisasjonsstrukturen.

I vår analyse er vi altså særlig opptatt av hovedkontorets plass i organisasjonsstrukturen. I utgangspunktet kan et hovedkontor omtales som den funksjonelle enheten som foretar de overordnede beslutningene i en organisasjon (Rusten 1990:10). Både en-bedriftsforetak, flerbedriftsforetak og konsern vil ha et hovedkontor, men det er særlig i større virksomheter at enheten har en selvstendig posisjon innenfor organisasjonsstrukturen. Hovedkontoret kan både være samlokalisert med sentrale operative enheter i selskapet, eller det kan ha en mer separat lokalisering. I store konsern kan det ofte være flere nivåer av hovedkontorer, eksempelvis konsernhovedkontor på toppen og hovedkontor for de ulike divisjonene eller forretningsområdene under dette. Multinasjonale selskaper opererer også gjerne med nasjonale eller regionale hovedkontorer i tillegg til konsernhovedkontoret (Yeung m.fl. 2001). Videre er det noen selskaper som skiller mellom lokalisering av "front office" og lokalisering av "back office" funksjonen. "Front office" består gjerne kun av ledelsesgruppen og nødvendige sekretærfunksjoner, og disse lokaliseres da ofte i prestisjetunge forretningsområder. De øvrige sentrale administrative funksjonene, og andre fellesaktiviteter i selskapet, utføres ved "back office", som da gjerne lokaliseres i et område med lavere leie/arealkostnader (Hitz m.fl. 1994). En slik organisering er imidlertid foreløpig lite utbredt i Norge.

I den videre diskusjonen skal vi gå nærmere inn på arbeidsdelingen i en organisasjon og belyse hovedkontorets plass innenfor denne (kap.2.1). Videre vil vi drøfte hvilke ulike funksjoner som kan knyttes til hovedkontoret (kap.2.2). Deretter presenteres en ny og mer presis definisjon av hovedkontor og hovedkontorfunksjoner (kap.2.3). Avslutningsvis omtales variasjoner i selskapenes ressurser og evner, og implikasjoner i forhold til hovedkontorfunksjonen (kap.2.4)

### 2.1. Funksjonell og romlig arbeidsdeling

I sin analyse av arbeidsdeling i den vestlige økonomien poengterer Massey (1984) at det innenfor de enkelte foretakene finnes to hovedfunksjoner, nemlig **managementfunksjonen** (styring- og ledelse) og **produksjonsfunksjonen**. Utførelsen av disse funksjonene vil i

utgangspunktet være knyttet til en hierarkisk organisering. Hierarkiene kompleksitet og omfang varierer imidlertid med størrelsen til de enkelte selskapene. Noe også graden av top-down styring vil gjøre.

Utføringen av de ulike funksjonene kan også være relatert til en romlig eller territoriell arbeidsdeling i selskapet, dvs. at de enkelte oppgavene utføres på utvalgte lokaliteter med spesifikke lokaliseringstrinn. Massey (1984) understreker imidlertid at det er stor variasjon mellom selskaper med henblikk på romlig strukturering av aktiviteten, og at dette påvirkes både av selskapets størrelse og av hvilke næringssektorer de opererer innenfor. Generelt vil store selskaper i større utstrekning ha en romlig arbeidsdeling enn mindre virksomheter.

Massey kombinerer funksjonell og territoriell arbeidsdelingen ved å operere med tre idealformer for romlig foretaksorganisering (1984:77). Den enkleste formen er “locationally-concentrated spatial structure”, hvor ledelse og produksjonsfunksjonene er samlokaliserte. Den andre formen er “cloning branch-plant spatial structure”. Slike selskaper har sitt utgangspunkt i en gitt lokalitet hvor man både finner hovedkontoret og en komplett produksjonslinje. Selskapet har så etablert avdelinger i andre regioner. Ved disse avdelingene har man også komplette produksjonslinjer, i tillegg til en avdelingsledelse. Bakgrunnen for denne organiseringen kan være at selskapet ønsker markedsnær lokalisering av produksjonen. Den tredje og mest avanserte formen er “part-process spatial structure”. Her er hovedkontoret og noen utvalgte produksjonsfunksjoner, eksempelvis FoU-virksomhet, knyttet til en lokalitet, mens avdelinger i andre områder utfører spesifikke deler av produksjonsprosessen samtidig som man her finner en egen administrasjon og ledelse for avdelingen. Det er særlig denne siste varianten, dvs. “the multi-locational companies” med en romlig arbeidsdeling både innenfor ledelsesfunksjonen og produksjonsfunksjonen, som er blitt viktigere de siste ti-årene. I vår analyse retter vi også hovedfokuset mot denne tendensen til romlig differensiering mellom hovedkontoret og andre aktiviteter, og vi er særlig opptatt av karakteristika ved og effekter av utskillingen av hovedkontoret. Samtidig er det naturligvis også interessant å analysere hvorfor selskaper eventuelt *ikke* etablerer en slik territoriell arbeidsdeling.

## **2.2. Hovedkontorets funksjoner**

Massey (1984:104) knytter kontrolloppgaver og makt til hovedkontoret, men går i liten grad inn på selve organiseringen av hovedkontoret. Et tidlig arbeid som tar for seg dette er Chandlers (1966) klassiske studie av framveksten av det divisjonerte selskapet. Gjennom casestudier vises det her hvordan selskapers vekst resulterer i en overgang fra en funksjonell til en divisjonert struktur. Ved en funksjonell organisering er selskapet inndelt eksempelvis i

en produksjonsavdeling, en FoU-avdeling, en innkjøpsavdeling og en markedsavdeling. Ved en divisjonsstruktur, som altså er svært utbredt blant større selskaper, har de ulike divisjonene ansvaret for flere av funksjoner som er knyttet til det produkt- eller forretningsområde som hører innunder divisjonen (Hill og Jones 1995). Ifølge Chandler var hovedkontorets sentrale oppgave i det divisjonerte selskapet å ivareta ”policy formulation and resource allocation”, dvs. å formulere **overordnede mål- og strategivalg**. Videre skulle det **kontrollere** og overvåke aktivitetene i de ulike divisjonene. Derimot skulle hovedkontoret i et divisjonert selskap i liten grad involvere seg i den operative driften av de forskjellige avdelingene i selskapet, men begrense sin **koordinerende funksjon** til å etablere relasjoner mellom divisjonene. Det var denne rendyrkingen av hovedkontorfunksjonen som i følge Chandler gjorde den divisjonerte strukturen overlegen den funksjonelle strukturen. Ved en funksjonell struktur i større selskaper ville hovedkontoret bli overlesset med informasjon som er nødvendig for å ha det operative ansvaret for de ulike avdelingene. Hovedkontoret ville da ikke vært i stand til å utføre sine samlede oppgaver på en tilfredstillende måte. Selskapsvekst forutsetter følgelig en viss desentralisering av makt og ansvar.

Williamson (1975) videreførte Chandlers ideer og framhevet særlig M-form, eller ”the multidivisional form”, som en gunstig organisasjonsform. De ulike avdelingene vil da ha betydelig grad av autonomi, noe som åpner opp for markedstenkning på avdelingsnivå som ikke oppnås ved funksjonell organisering (eller U-form), samtidig kan hovedkontoret ved en slik organisasjonsform **sørge for at ressurser kanaliseres til de mest lønnsomme forretningsområdene**. Mulighetene for en slik ressursallokering bidrar også til å gjøre de divisjonerte selskapene overlegen holdingselskapene, hvor hovedkontoret har en svært passiv rolle. Goold m.fl (1994) understreker imidlertid at effektiv ressursallokering i regi av hovedkontoret har sine begrensninger. Blant annet kan det ha en selvoppyllende preg over seg ved at manglende vilje til å satse innenfor et område vil bidra til at entusiasmen for dette forretningsområdet vil forsvinne i organisasjonen, og dermed vil man uansett få en negativ utvikling innenfor området uavhengig av markedsutviklingen. På samme måte kan overdreven bruk av ressurser og kompetanse innenfor et annet område resultere i at fokus på lønnsomhet og effektivitet blir mindre.

I tillegg til ressursallokering vil større selskaper også ha potensiale for å utnytte **breddefordeler** som finnes internt i organisasjonen (Hill 1994). Det siste gjelder imidlertid i første rekke for selskaper som har en relatert diversifisering. Dette er selskaper som opererer innenfor et begrenset antall, og i hovedsak, relaterte forretningsområder, i motsetning til urelatert diversifisering som innebærer at virksomheten opererer innenfor flere og ofte svært ulike forretningsområder. I virksomheter med en relatert diversifisering vil de ulike forretningsområdene ofte etterspørre samme type kompetanse og virksomheten vil være inne



på flere ulike stadier i verdikjeden, men de potensiale for synergieffekter som dette gir. Parallelt med at de skal sørge for en effektiv ressursallokering er det også hovedkontorets oppgave å sikre at breddefordeler og synergieffekter hentes ut. Som vi har vært inne på tidligere kan hovedkontoret oppleve ”information overload problems” (Hill 1994). Dette vil ikke bare kunne oppstå ved detaljstyring av de ulike avdelingene, men også når diversifiseringen av selskapet går for langt. Ifølge Hill (1994) er de mest effektive divisjonerte selskapene de som klarer å utnytte breddefordeler, og som samtidig ikke har ekspandert så mye at selskapets hovedkvarter ikke makter å bearbeide og ta stilling til informasjonsflyten.

Hvilke funksjoner som vektlegges og hvordan hovedkontoret organiseres vil altså variere både med størrelse og med grad av diversifisering i selskapet. Det finnes heller ikke en ”rett” måte for organisering av hovedkontoret. Organisasjonsstrukturen må tilpasses selskapets aktiviteter og den konteksten som det enkelte selskapet operer i: *”...there is no single best role for the corporate centre of every company. Different corporate centre should adopt different management styles depending on the potential value contribution as determined by internal and external situation factors”* (Hungenberg 1993:67).

Goold og Campbell (1987) hevder blant annet at hovedkontorfunksjonen er et uttrykk for valg av ledelsesstil (management style). Ifølge forfatterne skal hovedkontoret ivareta to sentrale oppgaver, nemlig **overordnet planlegging** og **overordnet kontroll** med aktivitetene (1987:36). Med utgangspunkt i disse to dimensjonene skiller de mellom tre ledelsesformer; ”strategic planning”, ”strategic control” og ”financial control”. **Strategic planning** innebærer et aktivt hovedkontor som jobber tett opp mot de ulike avdelingslederne, og som sammenholder satsingen til de ulike avdelingene med den overordnede strategien eller planen for selskapet. Hovedkontoret er mindre grad fokusert på kontroll, og opererer med langsiktige mål for avdelingene istedenfor kortsiktige mål knyttet til omsetning. Denne formen er særlig aktuell i selskaper hvor det er potensiale for synergier og komplementaritet mellom de forskjellige forretningsområdene. Ved **strategic control** har man et hovedkontor som overlater til de ulike avdelingene å ta initiativ i forhold til langsiktige planer, men planene revideres av hovedkontoret. Hovedkontorets opererer imidlertid med konkrete mål som det forventes at de ulike avdelingene innfrir. Ved **financial control** har hovedkontoret en minimal rolle i forhold til planlegging, istedenfor gjennomføres det en tett oppfølging av budsjettene for å sikre at økonomiske målsetninger innfris. Den formen forekommer oftest når man har selskaper bestående av svært ulike forretningsområder, og begrensede muligheter for å utnytte breddefordeler. Chandler (1994:331) vurderer disse ledelsesformene som resultat av ulike vekst- og investeringshistorier i de forskjellige selskapene. Tidligere valg og investeringsbeslutninger legger føringer på den framtidige organiseringen av hovedkontoret.

Tradisjonelt har hovedkontoret vært sett på som en nødvendighet for å utføre sentrale administrative oppgaver og sikre kontroll over aktivitetene i organisasjonen. I et slikt perspektiv blir hovedkontoret en utgiftspost som helst bør være så liten som mulig. Med økende fokus på effektivisering og mer effektiv drift er hovedkontoret dermed kommet under ”press”. Nyere forsknings fokuserer imidlertid på at hovedkontoret også har potensiale til å bidra til selskapets verdiskapning,

Hungenberg (1993:66) hevder at det er særlig gjennom to funksjoner at hovedkontoret kan bidra til slik verdiskapning. For det første ved å **definere bedriftsporteføljen**, dvs. avgjøre hvilke forretningsområdet og avdelinger det skal satses på. For det andre ved å **koordinere aktivitetene i de forskjellige avdelingene**. Det første er relativt innlysende og er en oppgave som ledelsen for ethvert selskap eller konsern må ivareta. Som vi har vært inne på tidligere vil imidlertid mulighetene for koordinering variere mellom selskaper. Det kan skilles mellom **vertikal koordinering**, dvs. samordning av aktiviteter på ulike stadier i verdikjeden, og **horisontal koordinering**, dvs. hente ut synergier blant annet ved å utvikle ressurser som er felles for avdelingene i selskapet eller ved å overføre kunnskap mellom avdelinger.

Med utgangspunkt i skille mellom vertikal og horisontal koordinering opererer Hungenberg (1994) med tre ideal-modeller for hovedkontororganisering, nemlig et operasjonelt hovedkontor, et finansielt hovedkontor og et management hovedkontor. **Et operasjonelt hovedkontor** vil være hensiktsmessig når det forekommer et potensiale for betydelige synergieffekter mellom de ulike aktivitetene selskapet er involvert i og når det også er stort potensiale for vertikal koordinering. Hovedkontoret vil da kunne opptre på en proaktiv måte, og særlig i konsern som avgrenser sin aktivitet til en eller et fåtall relaterte forretningsområder vil en slik hovedkontormodell kunne forekomme. **Et management hovedkontor** vil også koordinere aktiviteten i de ulike avdelingene i selskapet, men vil i mindre grad gjennomføre direkte inngrep i de ulike avdelingene. En slik hovedkontorrolle kan være anvendbar når selskapet operer innenfor ulike forretningsområder, men hvor de ulike avdelingene har behov for mye av den samme kompetansen. Hovedkontoret kan da fungere som en sentral kunnskapsbank som de ulike avdelingene kan nytte seg av. Det kan også formidle erfaringer og kompetanse mellom de ulike avdelingene. Den siste ideal-typen er **et finansielt hovedkontor**. Dette vil man kunne ha når potensielle koordineringsgevinster mellom de ulike delene av selskapet er marginale. Dette kan eksempelvis være store konglomerater, dvs. virksomheter som er involvert i en rekke ikke-relaterte aktiviteter. Hovedkontoret vil da ha en passiv og tilbaketrukket rolle.

Kono (1999) er opptatt av hvordan et sterkt hovedkontor bidrar til å skape et sterkt selskap. Han henter empirien sin fra Japan hvor det er tradisjon for sentralisering av beslutninger og

sterke sentralenheter i selskapene (Young m.fl.2001). Kono skiller mellom tre hovedfunksjoner. For det første **formulering av selskapets overordnede strategier og mål**. Her inngår også kontroll og oppfølging av implementering av strategiene på avdelingsnivå. Videre skal hovedkontoret **identifisere og utvikle selskapets kjernekompetanse**. Her dreier det seg om å tilrettelegge for utviklingen av spisskompetanse blant annet innen produksjon og markedsføring. For det tredje skal hovedkontoret ha en **servicefunksjon** ovenfor avdelingene. Dette kan blant annet være relatert til å utvikle kompetanseprogrammer for de ansatte, ivareta juridiske spørsmål, utvikle innkjøpssystemer og IKT-løsninger og ivareta kommunikasjonen mot investorer og myndigheter.

Kono peker på flere potensielle fordeler ved å bruke betydelige ressurser på hovedkontorfunksjonen. Det muliggjør store teknologiske løft i selskapet ved at man kan samordne kompetansen i de ulike avdelingene. Videre kan det bygges opp en ”kunnskapsbank” sentralt, som på en effektiv måte kan utnyttes av de ulike avdelingene i teknologiske og markedsmessige spørsmål. Hovedkontoret vil også kunne representere en ”pool” av kompetent personell som kan støtte aktivitetene i avdelingene. I tillegg vil et sterkt konsernhovedkontor muliggjøre en slankere administrasjon ved de ulike avdelingskontorene. Et stort hovedkontor vil også kunne bli oppfattet som en attraktiv arbeidsplass, og dermed gjøre det lettere å rekruttere høyt kvalifisert personell. Det er imidlertid også noen potensielle ulemper ved et stort hovedkontor. For det første kan man få en overstyring av avdelingene og vansker med å tilpasse aktiviteten i avdelingene til karakteristika ved de aktuelle markedene avdelingen opererer på. Overstyring kan også svekke motivasjonen hos nøkkelpersoner i avdelingene og skape incentiv problemer. Sentrale beslutningstakere kan også mangle spisskompetanse innenfor de ulike forretningsområdene, og dermed ikke være i stand til å ta de rette beslutningene. Likevel hevder Kono at fordelene ved et stort hovedkontor overskrider slike potensielle ulemper.

Kritikere av store hovedkontorer hevder også at representanter for hovedkontoret vil være opptatt av å opprettholde sin maktposisjon i konsernet og at de derfor vil motsette seg endringer i organisasjonsstrukturen. Dette kan imidlertid motvirkes ved at selskapene løser opp på skille mellom hovedkontoret og de ulike underavdelingene. Tiltak for å oppnå dette er blant annet jobbrotasjon, hvor ledelsespersoneell skifter mellom det å jobbe i ”fronten” eller ved et operativt avdelingskontor og det å jobbe ved hovedkontoret. Et annet tiltak er tettere kommunikasjon mellom toppledelsen og avdelingskontorene. Dette går blant annet på at representanter for ledelsen hyppigere oppsøker de ulike avdelingene og driver management ”by walking around”. Både jobbrotasjon og tiltak for tettere kommunikasjon vil bidra til en mer effektiv flyt av kunnskap og erfaringer (Kono 1999).

Collis og Montgomery (1998) analysere hovedkontorfunksjonen ut fra et ressursbasert perspektiv, og peker på det **å utvikle og allokere selskapets ressurser på en hensiktsmessig måte** som en svært viktig funksjon for hovedkontoret. Hovedkontoret må blant annet bidra til at det satses innenfor de områdene som gir best avkastningsmuligheter, og det må sørge for at selskapets kjernekompetanse videreutvikles. I tillegg understrekes også de mer tradisjonelle rollene for hovedkontoret. For det første **formulering og implementering av overordnede strategier** for selskapet. For det andre **en generell servicefunksjon**, eksempelvis utvikling av innkjøpsrutiner og treningsprogrammer. Her inkluderes også en vurdering av hvilke tjenester det er mest hensiktsmessig å sentralisere, hvilke som bør utføres på avdelingsnivå og hvilke som bør outsources. For det tredje er det hovedkontorets oppgave å etablere et hensiktsmessig **administrativt system** for selskapet. Dette går både på organisasjonsstruktur og på utvikling av kontrollrutiner.

Rooth og Nigh (1992) er opptatt av at hovedkontoret både må drive med kontroll og med koordinering. For at organisasjoner skal kunne fungere og oppfylles sine grunnleggende målsetninger, eksempelvis knyttet til verdiskapning og lønnsomhet, er det nødvendig at det etableres et system som **kontrollerer** organisasjonens aktiviteter. Det handler altså om å iverksette tiltak for å sikre at organisasjonen realiserer det som er formålet med driften. Det skilles gjerne mellom tiltak, eller integrerings mekanismer, som er rettet mot de ulike delene av organisasjonen og integrerings mekanismer som er rettet mot enkeltindivider (Ouchi 1977). Det første dreier seg om at hovedkontoret gir direkte instruksjoner til de enkelte avdelingene i konsernet. Dette kan eksempelvis være i form av retningslinjer for avdelingens strategivalg. Det innebærer også at man i etterkant evaluerer i hvilke grad strategiene og målsetningene innfris. Selskapene må her velge mellom å etablere kontrollmekanismer rettet inn mot å overvåke utviklingen på kort sikt, eller å fokusere mer på den langsiktige performansen til de ulike avdelingene (Goold m.fl. 1994). Sagt på en annen måte innebærer dette å enten bruke lønnsomhet og omsetning som måleindikator eller se på innovasjonsevne og veksttakt over tid. Kontroll kan også være knyttet til regler for hvordan avdelingen skal drives, eksempelvis i forhold til innkjøp og salg, og til kontroll av avdelingens budsjetter og handlingsplaner. Utstrakt bruk av slike kontrollmekanismer og formulering av detaljerte retningslinjer kan imidlertid bidra til å begrense avdelingen eller divisjonens handlingsrom. Det reduserer også organisasjonens fleksibilitet i forhold til endringer i omgivelsene, men vil samtidig kunne minimalisere eventuelle uklarheter rundt hva som er den enkelte avdelingens oppgaver og hvordan disse skal løses (Roth og Nigh 1992).

Integreringsmekanismer rettet mot enkeltindivider handler om å utvikle felles verdier og normer i organisasjonen. Etableres det fleksible og effektive kanaler for kommunikasjon mellom lederne sentralt og lederne i de ulike avdelingene kan det oppnås en felles konsensus

om strategivalg og målsetninger. Når det er bred enighet om dette vil behovet for formelle kontrollmekanismer, som ble omtalt over, bli redusert (Prahalad and Doz 1987). Det har imidlertid ofte vist seg vanskelig å utvikle en felles og enhetlig kultur i en organisasjon. For sterk grad av ensretting kan også gå på bekostning av meningsbrytning og behovet for å utfordre gjeldende ideer og prinsipper for å bringe selskapet videre (Hatch 1997:347).

**Koordinering** kan defineres som *"collaboration actions taken to achieve a unity of efforts within the organisation"* (Roth og Nigh 1992:280). Her handler det om å utnytte samspillmuligheter og hente ut synergieffekter i organisasjonen. Aktivitet kan samordnes ved at hovedkontoret har en tett kommunikasjon og oppfølging av de enkelte avdelingene. Det dreier seg også om å etablere en oppfatning i organisasjonen om at de ulike enhetene står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre hvor det er felles innsats som gir de beste resultatene.

Hvilke funksjoner som knyttes til hovedkontoret og hovedkontorets størrelse vil blant annet være avhengig av hvilke forretningskultur man finner i det aktuelle område. Young m.fl. (2001) har nylig gjennomført en internasjonal studie hvor hovedkontorfunksjonen i syv forskjellige land kompareres (Storbritannia, Frankrike, Tyskland, Nederland, USA, Japan og Chile). Innledningsvis i rapporten gis det en generell drøfting av hovedkontoret. Det hevdes at et hovedkontor skal ivareta tre ulike roller eller funksjoner. For det første det som omtales som **"minimum corporate parent role"**. Dette innebære å ivareta de oppgavene som er helt grunnleggende for at virksomheten skal kunne operere som et selskap eller konsern, blant annet skaffe nødvendig kapital, etablere en organisasjonsstruktur, ha overordnet kontroll med aktivitetene i de ulike avdelingene og kommunisere mot investorer og myndigheter. For det andre har vi **"influencing and policy making"**. Her inngår det å etablere overordnede strategier og mål, implementere og følge opp målsetninger i de ulike avdelingene og tilby eksperthjelp på utvalgte områder. Det tredje er **"service provising"**, dvs. å ivareta felles tjenester for avdelingene, eksempelvis utvikling av IKT-systemer, treningsprogrammer for de ansatte og utvikling av felles kvalitetssikringsrutiner. Dette er tjenester som det antas er mest effektivt å knytte til hovedkontoret, blant annet siden en sentralisering kan bidra til kostnads-effektivisering gjennom skalafordeler.

Gjennomgående viser den empiriske undersøkelsen at hovedkontorer for amerikanske og japanske selskaper har flere ansatte enn europeiske selskaper. Dette gjelder også når man kontrollerer for selskapsstørrelse. Ulikheten forklares med at "influencing and policy making-rollen" og "service provising-rollen" i større grad vektlegges ved amerikanske og japanske selskaper. Sagt på en annen måte så opererer de på en mer aktivt måte ovenfor sine avdelinger enn hva europeiske selskaper gjør (Young m.fl. 2001:29). I tillegg til at størrelsen på

hovedkontoret påvirkes av hvordan policy-making og service rollen ivaretas, viser også undersøkelsen at selskaper med begrenset grad av diversifisering gjennomgående har større, og mer aktive, hovedkontorer (ibid.53).

For europeiske, og særlig for japanske selskaper som tradisjonelt har hatt store hovedkontorer, er det en tendens til at selskapene de siste årene har redusert størrelsen på hovedkontoret. Bakgrunnen for reduksjonen hevdes å være en økende fokus på kostnadseffektivitet i organisasjonene. Utviklingen kan også relateres til at selskaper i økende grad helt eller delvis outsourcer serviceaktiviteter som tradisjonelt har vært lagt til hovedkontorer, blant annet IKT-tjenester, markedsføringstjenester og trenings- og opplæringsprogrammer. Særlig gjelder dette for europeiske selskaper (ibid.34).Utviklingen er imidlertid ikke entydig, og i USA har det vært en betydelig økning i antall ansatte ved hovedkontorene (ibid.40). I undersøkelsen forsøker man også å avdekke om den relative hovedkontorstørrelsen har betydning for lønnsomheten, men tallene viser ingen klar sammenheng mellom hovedkontorstørrelse og selskapets økonomiske resultater (ibid.47).

Hovedkontorfunksjonen påvirkes også av generelle utviklingstrekk. Innenfor management-filosofi er det en tendens til at desentraliserte styringsprinsipper og flate organisasjonsmodeller erstatter de mer hierarkiske og toppstyrte modellene. De ulike divisjonene og filialene i konsernet får større grad av selvstendighet slik at de raskt kan respondere på endringer i omgivelsene og tilpasse seg en etterspørsel etter mer heterogene og kundetilpassede produkter. Selvstendighet er også viktig for å kunne opptre innovativt og tilby attraktive arbeidsplasser for kompetent personell. I tillegg bør enheten ha en betydelig grad av selvstendighet for at de skal kunne utnytte egne konkurransefortinn når de opererer i markedet (Amin og Cohendet 1999, Hudson 1999). Denne utviklingen krever imidlertid god kunnskapsflyt og kunnskapsdeling mellom de ulike avdelingene slik at avdelingene både skal kunne utnytte den sentrale kompetansebasen ved hovedkontoret, samtidig som de skal bidra til at denne viderutvikles. Informasjons- og kommunikasjonsteknologien (IKT) gjøre det mulig å etablere effektive rutiner for kunnskapsoverføring. Samtidig er det også et lite paradoks i forhold til diskursen om økt desentralisering, at informasjonsteknologien gjør det enklere for hovedkontoret å overvåke de enkelte avdelingene noe som potensielt kan forsterke heller enn å svekke sentraliseringen (Hayter 1997).

## 2.3. Sammenfatning og definisjoner

På bakgrunn av litteraturgjennomgangen presenteres følgende definisjon for hovedkontorfunksjonen: *”Med hovedkontorfunksjonen refererer vi til den administrative enheten som har det overordnede ansvaret for strategivalg i selskapet, som samordner de ulike aktivitetene, som kontrollerer ressursbruken, og som utfører fellesoppgaver for de ulike forretningsområdene/avdelingene. Hovedkontoret består både av toppledelsen i selskapet og av personell som utfører sentrale administrative oppgaver”*

Vi kan altså skille mellom fire funksjoner for hovedkontoret; strategifunksjonen, samordningsfunksjonen, kontrollfunksjonen og servicefunksjonen. Under presenteres disse nærmere.

### I) Strategifunksjonen

Det er hovedkontorets ansvar **å formulere overordnede målsetninger og visjoner for selskapet og gjøre de tilhørende strategiske valgene.** Det dreier seg altså om hvilken profil selskapet skal ha og hvilke tiltak som skal gjennomføres for å nå målene. Hovedkontoret skal også implementere mål- og strategivalgene i de ulike avdelingene, og rullere og reformulere strategiene når det er nødvendig. Prosessen rundt det å formulere strategier og målsetninger bør så langt som mulig også trekke inn aktører på lavere nivå i organisasjonen, blant annet personell i de ulike avdelingene. Dette vil gi strategiene en bedre forankring i organisasjonen og effektivisere implementeringen og gjennomføringen av strategivalgene (Friedman 1987). Også det **å sikre at ressursene anvendes på de områdene med best utviklingspotensiale, og kontinuerlig vurdere selskapets bedrifts- og aktivitetsportefølje** inngår som en del av strategifunksjonen. Det siste innebærer å vurdere og eventuelt gjennomføre oppkjøp og salg av bedrifter/avdelinger. Videre inkluderer strategifunksjonen det **å videreutvikle selskapets organisasjonsstruktur og styringsprinsipper**, dvs. å sikre et hensiktsmessig administrativt system for selskapet.

### II) Samordningfunksjonen

Det dreier seg i stor grad om å utnytte at selskapet består av ulike typer kompetanse og ressurser. Med andre ord, hente ut **breddefordeler og synergieffekter** gjennom vertikal og horisontal koordinering. Det er særlig gjennom denne funksjonen at hovedkontoret kan bidra til økt verdiskapning i organisasjonen. Samordning innebærer også å **identifisere og videreutvikle selskapets kjernekompetanse**, blant annet gjøre den enkelte avdelingenes spisskompetanse tilgjengelig for andre enheter i selskapet. Koordineringen er videre forbundet

med å **samle inn og bearbeide informasjon om de forretningsområdene som selskapet er involvert i**. Dette utgjør grunnlaget for etableringen av en sentral **kunnskapsbank**, som kan støtte oppunder arbeidet med å utvikle selskapets kjernekompetanse og som kan bidra til å heve kompetansenivået i de ulike avdelingene. Gjennom koordineringsfunksjonen vil også personell ved hovedkontoret akkumulere praktisk kunnskap eksempelvis knyttet til prosjektledelse, teknologi og markedsføring. Denne kunnskapen kan siden komme de ulike avdelingene til gode. Hovedkontoret har følgelig potensiale til å fungere som et ”...*laboratory in management*” (Kono 1999:234). I arbeidet med å bygge opp selskapets kompetanse er det også viktig at hovedkontoret **utvikler relasjoner mot nasjonale og regionale ekspertmiljøer**.

### III) Kontrollfunksjonen

Her inngår det å **kontrollere og overvåke aktiviteten i de ulike avdelingene**. Dette dreier seg blant annet om å vurdere budsjettering og ressursbruk, og se på resultater i form av omsetning og lønnsomhet. I forhold til resultater kan det også brukes mer langsiktige mål, eksempelvis knyttet til innovasjonsevne.

### IV) Servicefunksjonen

I servicefunksjonen inngår både mer **generelle overordnede oppgaver**, og **servicefunksjoner rettet mot de enkelte avdelingene**. Det første inkluderer det å sikre kapitaltilgangen, og å drive utadrettet informasjonsvirksomhet mot investorer. Her inngår også det å ivareta juridiske spørsmål, ”pleie” omgivelsene for å sikre selskapet et godt rykte, og å drive lobbyvirksomhet mot politikere. Større selskaper jobber gjerne aktivt inn mot sentrale politiske myndigheter for å oppnå best mulig rammebetingelser for egen virksomhet. Servicefunksjoner for de enkelte avdelingene kan blant annet inkludere IKT-tjenester, personalpolitikk, innkjøp- og salgsrutiner, kompetanseprogrammer for de ansatte og utvikling av kvalitetssikringsrutiner.

## 2.4. Ulikheter mellom foretak

For å oppnå en mer inngående forståelse av det enkelte foretakets strategivalg og organisatoriske tilpasninger når det gjelder hovedkontorfunksjonen kan det være nyttig å hente innsikt fra ressursbasert teori (resource based theory) (Wernfeldt 1984, Barney 1991). Denne tilnærmingen innenfor management litteraturen vokste til en viss grad fram som en reaksjon mot Porters (1980, 1990) fokusering på foretakets omgivelser for å forstå dets



konkurransesevne. Istedenfor ble det enkelte foretaket satt i sentrum og tilnærmingen tok opp igjen Penrose (1959) klassiske formulering om foretaket som ”en samling av ressurser”.

Det er ressursene som det enkelte foretaket besitter som gir det fortrinn i markedet. Særlig ressurser som er verdifulle (de bidrar til å styrke foretakets effektivitet), sjeldne (de er ikke særlig utbredt) og vanskelige for andre å imitere (de er ”sticky”) kan bidra til å gi foretaket varige konkurransefortrinn (Meyer 1991). I forlengelsen av dette postuleres det også at slike viktige ressurser ikke omsettes i markedet, men må utvikles internt i foretaket (Amit and Schoemaker 1993). Utvikling av egne ressurser bidrar også til en markedsmessig diversifisering, hvor selskapets gjennom utvikling av egen kjernekompetanse oppnår en viss unikhhet i forhold til andre selskaper.

Det kan imidlertid ofte være vanskelig å avdekke hvilke ressurser alene, eller i kombinasjons med andre, som er bakgrunnen for det enkelte foretakets konkurranseevne. I tillegg er også retningen blitt kritisert for at den til en viss grad isolerer det enkelte selskapet fra betingelser i omgivelsene (Foss m.fl.1995). Videre er det også viktig å være oppmerksom på at ressursenes verdi endrer seg over tid. Det som en gang var en verdifull ressurs som ga konkurransefortinn kan på et senere tidspunkt være en ulempe for selskapet (Priem og Butler 2001). På mange måter retter tilnærmingen hovedfokuset mot ”velmaktsdagene” til suksessfulle bedrifter. Likevel vil vi hevde at ressursbasert teori gir viktige bidrag til konseptualiseringen av det enkelte foretakets organisering og strategivalg. Den bidrar også til en bedre forståelsen av hvorfor foretak handler ulikt når betingelsene i omgivelsene er like. Vi skal derfor gå nærmere inn på noen av de sentrale betraktningene i denne retningen.

Ethvert selskap eller organisasjon vil ha en rekke ulike **ressurser**. Vi har eksempelvis produksjonsutstyr, varelager, finansielle ressurser, organisatoriske ressurser (organisasjonsstruktur og organisasjonskultur), nettverk mot andre aktører/organisasjoner og organisasjonens rykte i markedet. Sist, men ikke minst, har vi de menneskelige ressursene. Dette refererer til de ansatte og ledelsens ferdigheter og kompetanse. Disse ulike ressursene brukes så for å utvikle **kapabiliteter** eller evner som kan gi foretaket konkurransefortrinn i markedet. Rangone (1999) skiller mellom tre ulike kapabiliteter/evner. For det første har vi **innovasjonsevne**, dvs foretakets evne til å utvikle nye produkter og produksjonsprosesser. For det andre har vi **produksjonsevne**, som er selskapets evne til å produsere produkter på en konkurransedyktig måte. For det tredje er det **markedssevne**, som er selskapets evne til å markedsføre og selge produktet på en effektiv måte. I vår studie av hovedkontorlokalisering og romlig arbeidsdeling i selskapene, er det en annen evne som også blir viktig, nemlig **organisatoriskevne**. Dette kan vi definere som selskapets evne til å etablere en arbeids- og rollefordeling internt i organisasjonen som sikrer en effektiv og konkurransedyktig drift.

Særlig viktig her er hvilke funksjoner som legges til hovedkontoret, og hvilke relasjoner som etableres mellom hovedkontoret og de øvrige delene av selskapet. Her inngår også valg av lokalitet for hovedkontoret. I vår studie er vi også opptatt av samspillet mellom hovedkontoret og andre virksomheter i regionen, eller det som kan omtales som **nettverksevne**. Vi refererer her til hovedkontoret evne til benytte seg av andre aktører i omgivelsene på en fordelaktig måte. I vår analyse er det særlig den organisatoriske evnen og nettverksevnen som vil bli gjenstand for oppmerksomhet.

Begrepet kapabiliteter eller evner handler altså om foretakenes dyktighet og erfaring. Skal vi diskutere hvordan slike kapabiliteter konstrueres og endres så fordrer dette at vi tar utgangspunkt i begrepet om læring. I litteraturen opereres det med ulike former for læring. I utgangspunktet kan det imidlertid skilles mellom to hovedformer, ”learning by doing”, eller erfaringsbasert læring og ”learning by interacting” eller relasjonsbasert læring (Mitchell og Larsen 1987, Håkansson og Snehota 1995). Erfaringsbasert læring dreier seg om de interne prosessene i organisasjonen. Foretaket anvender de erfaringene eller den kunnskapen de akkumulerer om et produkt eller en organisasjonsform til å endre og eventuelt forbedre virksomheten. Gjennom repetisjon av arbeidsoppgaver vil organisasjonen også opp til et visst punkt, kunne gjennomføre de ulike oppgavene på en stadig mer effektiv måte (Espedal 1995). Det ”fond av erfaringer” aktørene etablerer gjør det mulig å forbedre organisasjonsformen og eksempelvis styrke relasjonene mellom hovedkontoret og underavdelingene. Men det kan naturligvis også forekomme ”feillæring” hvor foretaket tilegner seg og bruker kunnskap som i liten grad bidrar til effektive løsninger.

Relasjonsbasert læring er knyttet til de eksterne relasjonene organisasjonen har i omgivelsene. Gjennom å kommunisere med andre aktører kan organisasjonene få tilgang på deres erfaringer om organisering og styring. Denne informasjonen kan bidra til å effektivisere organisasjonsstrukturen. Innenfor slik relasjonsbasert læring kan læring både være knyttet til situasjoner hvor foretaket bruker kunnskap og feedback fra omgivelsene til en intern styrking av egen virksomhet, og til mer kollektive læreprosesser, eller ”joint learning”, hvor videreutvikling og styrking av kunnskapsbasisen skjer i tett dialog og samspill med andre aktører (Håkansson og Snehota 1995).

Selv om det analytisk kan være hensiktsmessig å skille mellom to hovedformer for læring, den erfaringsbaserte og den relasjonsbaserte, vil de fleste av de læreprosessene foretakene er involvert i både basere seg på egne erfaringer og feedback/impulser fra omgivelsene. Hvilke av disse faktorene som vil ha størst betydning i en læreprosess vil imidlertid variere. Argyris (1982) illustrerer dette med skille mellom ”single-loop learning” og ”double-loop learning”. I den første er det interne prosesser i organisasjonen som er det viktigste i den organisasjons-

messige læringen, mens den andre beskriver en mer åpne løsning hvor relasjonene utad i sterk grad strukturerer læringsprosessene.

## Kapittel 3. Ulike forståelser av agglomerasjoner av økonomiske funksjoner

En sentral problemstilling i vårt prosjekt er å avdekke hvilke faktorer som bestemmer lokalisering av hovedkontorer. Som vi har vært inne på tidligere viser studier at hovedkontorer for større selskaper i første rekke finnes i storbyer. I den påfølgende diskusjonen vil vi først anlegge et systemperspektiv der vi gir en prinsipiell drøfting av opphopninger eller agglomerasjoner av økonomiske funksjoner (kap.3). Deretter vil vi gå mer spesifikt inn på faktorer som kan ligge til grunn for det enkelte selskapets valg av hovedkontorlokalisering (kap.4). I den prinsipielle gjennomgangen vil vi anlegge et bredt perspektiv og trekker inn bidrag fra fire ulike fagtradisjoner for å oppnå en mest mulig helhetlig forståelse av agglomerasjoner. Vi starter imidlertid med å skissere et par klassikere.

### 3.1. Klassikerne

Blant viktige tidlige bidrag er Alfred Webers (1929) arbeider innenfor lokaliseringsteori. Særlig betydningsfullt er hans betraktninger rundt agglomerasjonsfordeler, dvs. fordeler forbundet med samlokalisering av virksomheter. Det kan her skille mellom lokaliseringsfordeler og urbaniseringsfordeler. **Lokaliseringsfordeler** er fortrinn som oppstår når flere foretak i samme bransje/sector plasseres nær hverandre. Foretakene kan da dra nytte av felles ressurser som lokal tilgang på spesialiserte innsatsfaktorer, som en følge av stor etterspørsel, og tilgang på arbeidskraft med den spesifikke kompetansen som disse selskapene etterspør. I tillegg kan kostnadene ved samarbeid eller samhandling reduseres siden fysisk nærhet gir lavere transaksjonskostnader (Moseley 1974). **Urbaniseringsfordeler** er mer generelle fordeler knyttet til opphopning av økonomisk virksomhet som kommer alle bedriftene i et område til gode. Dette går blant annet på en godt utbygd infrastruktur, en god offentlig service og et godt utdanningstilbud.

Et annen klassikere som i betydelige grad er referert i nyere forskning er Alfred Marshall. Marshall (1936:266) brukte begrepet “**external economies**” om skala- eller samdriftsfordeler som oppstår når flere foretak er samlokalisert. Som i Webers agglomerasjonsteori knyttet også Marshall slike skalafordeler til god tilgang på kvalifisert arbeidskraft for de dominerende bransjene og reduserte kostnader ved samhandling som følge av geografisk nærhet (1936:271, 273). Det mest interessante ved Marshalls bidrag er imidlertid at han også inkluderte mer kvalitative, eller immaterielle, elementer. Han hevder at det i opphopninger av foretak utvikles en spesifikk **kollektiv kunnskap**. Dette skyldes at det i slike agglomerasjoner foregår en mer eller mindre eksplisitt kunnskapsutveksling mellom foretakene. Det

kan dreie seg om kunnskap om nye produkter, nye organisasjonsformer, ny teknologi og nye markeder. Etterhvert blir også denne kunnskapen institusjonalisert og overført til nye generasjoner. Kunnskapen er et fellesgode som bidrar til innovasjoner og vekstprosesser på stedet. Ved å hevde at “..an atmosphere cannot be moved” (Marshall 1923:284) understreker også Marshall det territorielle aspektet ved kunnskap, noe som skiller den fra andre mer mobile produksjonsfaktorer.

### 3.2. ”Ny” økonomisk geografi

Vi går så over til de nye bidragene, hvor man har ”gjennomoppdaget” fordelene ved lokalisering i agglomerasjoner eller klynger. Vi starter med den såkalte ”nye” økonomiske geografien, som har sitt utspring i økonomifaget, og da særlig med arbeidene til Krugman (1991) og Venables (1996). Tradisjonen forener tradisjonell lokaliseringsteori og handelsteori, og tilstreber å forklare hvorfor lokalisering av økonomisk virksomhet preges av en sterk geografisk konsentrasjon. I modelleringen av opphopningstendenser forlattes den neo-klassiske tradisjonens forutsetning om perfekt konkurranse, hvor aktører og ressurser er jevn fordelt, med den mer realistiske forutsetningen om imperfekt konkurranse. Forutsetningen om konstant skalautbytte forlattes også til fordel for stigende skalautbytte, noe som blant annet innebærer at det er fordelaktig å være lokalisert i sentrale regioner eller større markeder.

I slike geografiske opphopning vil det forekomme såkalte **positive eksternaliteter**, dvs. ”gratis fordeler” som tilflyter bedriftene i området uten at det påløper noen kostnader. Det skilles mellom reelle eksternaliteter og pekuniære eksternaliteter. De førstnevnte er knyttet til direkte koblinger mellom virksomhetene i et område. Reelle eksternaliteter kan blant annet være **kunnskapslekkasjer**, dvs. at kunnskap og teknologisk kompetanse overføres mellom virksomheter når aktører er i kontakt med hverandre. En annen reell eksternalitet er at opphopning av bedrifter i et område, og gjerne innenfor en gitt sektor, bidrar til at det utvikles en **”pool” med spesialisert arbeidskraft**. Siden arbeidstakere skifter arbeidssted vil alle virksomhetene i området i utgangspunktet har mulighetene for å dra nytte av denne arbeidskraftsressursen. Pekuniære eksternaliteter, eller såkalte **markedskoblinger**, er knyttet til bedriftenes kostnads- og inntektside. Dette er de positive virkningene som en bedrift påfører andre fordi dens nærvær bidrar til å skape et større marked. Dette kan illustreres med varehandel. Kunder trekkes ofte til områder hvor det er et stort antall butikker, og den enkelte virksomhet vil derfor tjene på å plassere seg i nærheten av andre butikker (Norman 2000). En annen type markedskobling er når en ny bedrift etablerer seg i et område og denne etterspør innsatsvarer. En slik økt etterspørsel vil kunne stimulere til lokal etablering av leverandører av varer og tjenester.

Tilstedeværelsen av eksternaliteter kan gjøre bedriftene mer effektive og bidra til reduserte produksjonskostnader, noe som igjen styrker deres konkurransevne. Eksternalitetene kan også bidra til selvforsterkende eller kumulative vekstprosesser, blant annet ved at regionen blir mer attraktiv som lokaliseringalternativ for andre virksomheter når det finnes slike eksternaliteter noe som i sin tur gir flere etableringer og forsterkede klyngeeffekter.

”Ny” økonomisk geografi” bidrar til å øke forståelsen av hvordan agglomerasjoner og næringsklynger fungerer, men kan i mindre utstrekning forklare hvorfor de oppstår. Her henvises det gjerne til såkalte ”historiske tilfeldigheter” (Arthur 1990). ”Ny” økonomisk geografi har også bidratt til et sterkere fokus på modellering og en mer formal økonomisk tankegang i analysene av geografiske agglomerasjoner. Samtidig har også retningen møtt kritikk for at den ikke fanger inn sentrale forklaringsfaktorer for regional økonomisk utvikling. Blant annet uttaler geografen Ron Martin at ”...”messy” social, cultural and institutional factors involved in spatial economic development are neglected. Since these factors cannot be reduced to or expressed in mathematical form they are assumed to be of secondary or marginal importance...” (1999:75). Ofte er det imidlertid nettopp de historiske, kulturelle og politiske faktorene som er sentrale for utviklingen av et området.

### 3.3. Evolusjonsorienterte perspektiver

Innenfor en del av de mer samfunnsfaglige orienterte analysene av konsentrasjonsprosesser i økonomien, blant annet representert med geografer og sosiologer, har det vært anlagt en evolusjonsorientert og mer kvalitativ forståelse. Tilnærmingene har vært induktive og har tatt utgangspunkt i ”alternative” klassikere innenfor økonomi-faget, blant annet Marshall. I tillegg har man supplert med innsikt fra management teori (klyngeteori og ressursbasert teori) og institusjonell teori.

Innenfor denne retningen inngår studiene av ”industrielle distrikter”, hvor man har vektlagt immaterielle eller sosio-kulturelle faktorer i analysen av geografiske agglomerasjoner (Brusco 1986, Becattini 1990). Asheim (1992) bruker blant annet begrepet “**agglomeration economies**”, for å beskrive de immaterielle og kvalitative dimensjonene ved samlokalisering av foretak. Territorielle næringsmiljøer blir til gjennom serier av hendelser, og den eksisterende praktiske kunnskapen i form av et felles erfaringsgrunnlag er et akkumulert resultat av tidligere hendelser og vil derfor ha røtter i tidligere næringsvirksomhet. Det vil også bli utviklet en spesifikk kultur, eller **sosiale verdier**, som legger føringer på aktørenes handlinger (Putnam 1993). Gjennomgående har det imidlertid vært en

svakhet ved disse studiene at de ikke i tilstrekkelig grad har klar å operasjonalisere kulturbegrepet i analysene. Det har i stor grad blitt en ”rest-kategori”.

Flere av studiene har også hentet inspirasjon fra evolusjonær økonomi. Dette er en retning innenfor økonomifaget som har sine røtter i arbeidene til Schumpeter (1934) og som fikk sin form med Nelson og Winters (1982) bidrag. Agglomerasjoner og næringsmiljøer hadde ikke noen sentral plass hos Nelson og Winter, men nyere arbeider har videreført en del av deres prinsipper og knyttet dem til en spesifikk romlig kontekst (Camagni 1991, Lundvall 1992).

Det er særlig to begreper fra evolusjonær økonomi som er viktig i forståelsen av geografiske agglomerasjoner. For det første at foretakene utvikler rutiner eller faste handlingsmønstre for å takle den usikkerheten som er forbundet med det å operere i en konkurransesituasjon. **Rutiner** kan defineres som: “...characteristics of firm that range from well-specified technical routines for producing things, through procedures for hiring and firing, ordering new inventory, or stepping up production of items in high demand, to policies regarding investment, research and development, or advertising, and business strategies about product diversification and overseas investment” (Nelson og Winter 1982:14). Videre understrekes det at disse rutinene har et evolusjonært preg. Dette gjelder for det første på foretaksnivå, d.v.s. at foretaket i sin jakt på nye rutiner vil bygge videre på eksisterende kunnskap og praksis. For det andre gjelder dette også på et aggregert nivå: “...the condition of the industry in each time period bears the seeds of its condition in the following period” (ibid.19). Samlet innebærer dette at foretak og næringsmiljø preges av “path dependency”, eller **sporavhengighet**.

Blant de som har anvendt evolusjonær økonomi i studier av agglomerasjoner av økonomisk virksomhet er den såkalte Gremi-gruppen (Camagni 1991), og deres teori om territorielle produksjonssystemer. Her introduseres blant annet begrepet ”**local milieu**” for å fange opp karakteristika ved klynger av økonomisk virksomhet. Et slikt miljø: “...consists of a common mode of apprehending situations, problems and opportunities. The spirit of enterprise, organizational practices, corporate behaviour, patterns, ways of using technology, apprehending the market and know-how, are both integral and constituent part of the milieu” (Crevoisier og Maillat 1991:19). Foretakene i slike miljøer baserer seg altså til en viss grad på en felles kunnskapsbasis, blant annet knyttet til organisasjonsform og anvendelse av teknologi. I tillegg utvikles det felles måter å forstå situasjoner, problemer og muligheter på. Hvor utbredt slike kollektive trekk vil være er naturligvis avhengig av hvor tette koplinger det er mellom aktørene.

Nyere bidrag innenfor det evolusjonsorienterte perspektivet har i sterk grad fokusert på kunnskap, læreprosesser og innovasjoner som kritiske faktorer for økonomisk utvikling. Det hevdes at kunnskap og foretakenes evnes til å kombinere ressurser på en gunstig måte blir en stadig viktigere konkurransefaktor, og at geografiske agglomerasjoner gir særlig gode vilkår for læring og innovativ aktivitet. Kunnskap er *"..the most fundamental resource in the modern economy"* (Lundvall 1992:1), mens læring da blir *"the most important process"*. Malmberg og Maskell (1997) påpeker blant annet at foretakets konkurransevne er basert på produkt- og prosesskompetanse som til en viss grad er unik i markedet, og som oppgraderes gjennom læring. Det understrekes også at læring og påfølgende innovativ virksomhet er sosialt og kulturellt forankret (embedded) og at det følgelig ikke kan forstås uavhengig av den konteksten foretaket er en del av (Morgan 1997). I motsetning til ny økonomisk geografi, hvor hovedfokuset er mot kostnadsfordeler og skalaeffekter relatert til direkte koblinger mellom aktørene (*"traded interdependencies"*), rettes altså søkelyset i større grad mot mer *"kvalitative eksternaliteter"* (*"untraded interdependencies"*) (Storper 1997). I forlengelsen av dette poengteres også viktigheten av å fokusere på at læring og innovativ virksomhet i stor grad er et geografisk lokaliserte fenomen. Mye av læringen baserer seg på *"sticky"* og immobil kunnskap. Følgelig er foretakenes konkurransevne delvis knyttet til *"localised capabilities"*, dvs. evner og kompetanse som er forankret i en territoriell kontekst (Maskell og Malmberg 1999). Det utvikles også lokale kulturelle koder som legger føringer på aktørenes handlinger (Storper 1997). I tillegg introduseres begreper som lærende regioner og regionale innovasjonssystemer, som refererer til agglomerasjoner med særlig godt utviklet samspill og kunnskapsdeling mellom produsenter, leverandører, kunder og offentlige institusjoner (Morgan 1997).

### **3.4. Porters klyngeteori**

Innenfor management litteraturen er det særlig Porters (1990) klyngeteori som har vært betydningsfull. I likhet med tilnærminger innenfor andre fagtradisjoner har Porter understreket at lokalisering i geografiske agglomerasjoner ser ut til å påvirke bedriftenes konkurransevne på en positiv måte. Med det er viktig å ha i mente at dette ikke alltid vil være tilfelle. Noen ganger vil lokalisering i en næringsklynge i liten grad påvirke selskapets konkurransevne, mens den i andre tilfeller til og med kan ha en negativ effekt. Grabher (1993) understreker blant annet at industriregioner kan komme i funksjonelle og kognitive lock-in situasjoner, hvor det er tette relasjoner mellom aktørene i området, mangel på eksterne impulser, og fastlåste måter å tenke næringsutvikling på. Slike områder makter i begrenset grad å tilpasse seg endringer i markedet. Porters bidrag har imidlertid hovedfokuset mot



samspillprosesser og hva som gjør lokalisering i en næringklynge attraktivt, dvs. hvorfor det er gunstigere å være innenfor enn utenfor en velfungerende geografisk næringsklynge.

Porter definerer geografiske næringsklynger på følgende måte: *"Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standard agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate"* (Porter 2000:15). Det dreier seg altså om en romlig konsentrasjon av "avhengige bedrifter" som i stor grad opererer innenfor samme eller relaterte bransjer. Bedriftene utgjør et produksjonssystem og er knyttet sammen gjennom kjøp og salg av varer og tjenester, med tilhørende flyt av informasjon og kunnskap (Isaksen 2000:25) I tillegg kan bedriftene være relatert til hverandre gjennom en felles teknologi- eller kunnskapsbasis, eller ved at de utnytter den samme råvarekilden.

I analysen av slike klynger kan det skilles mellom fire forhold; faktorforhold, etterspørselsforhold, konkurranseforhold og koblinger (Reve og Jakobsen 2001). Faktorforhold er tilgang på innsatsfaktorer for bedriftene i området, etterspørselsforhold er karakteristika ved markedene for foretakenes produkter, konkurranseforhold refererer til hvilke type konkurranse som finnes, mens koblinger er alle formelle og uformelle kontaktpunkter mellom bedrifter, individer og offentlige myndigheter. I Porters bruk av klyngebegrepet blir det geografiske omfanget av slike klynger knyttet så vel til byer, som regioner og nasjonalstater. Omfanget må avdekkes empirisk i hvert enkelt tilfelle og bestemmes av: *"..the distance over which informational, transactional, incentive, and other efficiencies occur"* (Porter 2000:16). Det foregår altså en "lukkingsprosess" hvor tilgang på eksternaliteter avgrenses til foretakene som er "innenfor" klyngen.

Velfungerende klynger vil være preget av selvforsterkende vekstprosesser, siden det i klyngen finnes dynamiske oppgraderingsmekanismer. Det er særlig tre slike oppgraderingsmekanismer som framheves som viktige og som gjør lokalisering i næringsklyngen attraktiv (Reve og Jakobsen 2001). For det første vil det i klyngen være et **innovasjonspress**. Dette skyldes både at kundene er avanserte og at det er en rivalisering mellom produsentene i klyngen. Aktørene får impulser til forbedringer og har incentiver til å respondere på disse. For det andre vil en næringsklynge være preget av **komplementaritet**. Veksten i klyngen drives fram av at det stadig etableres nye infrastrukturelementer og vokser fram et økende tilbud av spesialiserte tjenester ved at kritisk masse for de ulike tjenestene nås. Den tredje oppgraderingsmekanismen er relatert til **kunnskapsspredning**. Kunnskap spres både gjennom formelle og uformelle relasjoner mellom aktørene. "Kunnskapslekkasjen" er også gjensidig, siden selskaper som "lekker" kompetanse får andre foretaks "kunnskapslekkasjer" i retur (Vatne 2000).

### 3.5. Ny institusjonell teori

I analyser av økonomisk praksis er det et grunnleggende dilemma å avklare om selskapenes strategier og organisatoriske tilpasninger bestemmes av foretakets egne ressurser og evner, eller om det bestemmes av karakteristika ved stedet eller agglomerasjonen foretakene er en del. Den tradisjonelle løsninger vil være å si at handling og strategivalg er et resultat av et samspill mellom foretaket og betingelser i omgivelsene (Jakobsen 1999). Det har imidlertid vist seg vanskelig å konseptualisere spillet mellom foretaket og stedet. I den sammenheng kan institusjonell teori gi viktige bidrag. Selv om institusjonell teori ikke primært er utviklet for å analysere agglomerasjoner av økonomisk virksomhet, har tilnærmingen vært anvendt for å styrke forståelsen av slike romlige fenomen. Den bidrar også til en bedre konseptualisering av relasjonene eller koblingene mellom aktører i slike agglomerasjoner.

Institusjonell teori er opptatt av institusjoner som kollektive betingelser for handling. Svært generelt kan det hevdes at institusjoner er faste og til en viss grad stabile retningslinjer for praksisen i økonomiske, sosiale og politiske systemer. Men begrepet har vært brukt på en rekke ulike måter og vært tillagt ulike betydninger alt etter hvilke perspektiver og fagtradisjoner forskeren tilhører <sup>1</sup>. De siste ti-årene har de viktigste bidragene til debatten kommet fra den såkalte ny-institusjonalismen, som etterhvert har fått en betydelig posisjon innenfor samfunnsvitenskapene <sup>2</sup>. Innenfor denne tradisjonen kan det skilles mellom tre ulike tilnærminger, nemlig en reguleringsorientert, en normativ og en kognitiv tilnærming (Scott 1995).

Den reguleringsorienterte tilnærmingen har sine røtter i det neo-klassiske perspektivet innenfor økonomisk teori og ser på institusjoner som styringssystemer for økonomiske transaksjoner (Williamson 1985, North 1990). I denne tilnærmingen blir institusjoner effektive løsninger på organisatoriske problemer i økonomiske transaksjoner. Det fokuseres i sterk grad på valgfrihet hvor foretakene velger hvilke institusjonelle ordninger de vil anvende for å redusere transaksjonskostnadene i de økonomiske relasjonene. Dermed blir institusjonene også gjenstand for aktørenes strategiske manipulering (Scott 1995). En mer adekvat og sosial teoretisk forståelse av institusjoner finner man i den kognitive og den

---

<sup>1</sup> Eksempel på en bred og omfattende definisjon av institusjoner gis av Scott (1995:33): "Institutions consists of cognitive, normative and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour. Institutions are transported by various carriers – cultures, structures and routines – and they operate at multiple levels of jurisdiction."

<sup>2</sup> Ny-institusjonalismen bygger til en viss grad videre på en del av formuleringene i den tradisjonelle institusjonalismen (f.eks. Veblen 1932, Polanyi 1957). Men forståelsen av institusjoner er mer rendyrket og teorinformert.

normative tilnærmingen. Her dreier institusjoner seg om kollektive rutiner, typifikasjoner, verdier eller meningssystemer (Zucker 1983, DiMaggio og Powell 1991), dvs. “...*socially constructed, routine-reproduced, program or rule-system*” (Jepperson 1991).

Innenfor den normative tilnærmingen fokuserer man i sterk grad på hvordan slike sett av formelle eller uformelle regler legger betydelige føringer på aktørenes praksiser (Selznick 1992). For å unngå sanksjoner tilpasser organisasjoner og individer i organisasjonene seg de forventningene som er knyttet til dem: “*People do what they are supposed to do*” (March og Olsen 1989:21). Tilnærmingen har altså en sterk normativ vektning. Som en kritikk mot en slik forståelse hvor aktørene blir passive bærere av det institusjonelle rammeverket vokste den kognitive tradisjonen fram (Zucker 1983, DiMaggio og Powell 1991). Tilnærmingen har en konstruktivistisk forståelse hvor institusjonene er sosiale konstruksjoner som både konstrueres og rekonstrueres gjennom individers og organisasjoners praksiser. Institusjoner blir både et produkt av praksis samtidig som de legger føringer på praksis (Berger og Luckmann 1966).

Institusjonaliseringen av rutiner og praksiser, hvor flere aktører utfører eller typifiserer spesifikke handlingsmønstre, vil i større eller mindre grad lede til en homogenisering av praksisen innenfor bransjer eller geografiske agglomerasjoner. DiMaggio og Powell (1991:66) bruker begrepet “isomorphism” for å analysere denne homogeniseringen som både kan finne sted innen og mellom såkalte “organizational fields”, som består av aktører og organisasjoner som på ulike måter er knyttet sammen, f.eks. en geografisk næringsklynge. De skiller mellom ulike former for “isomorphism”. For det første “coercive” som dreier seg om hvordan organisasjonen tilpasser seg eksterne krav enten i form av påbud fra de politiske myndighetene om å organisere driften på en gitt måte eller i form av sterke forventninger fra omgivelsene om å velge spesifikke organisasjonsformer for å oppnå sosial legitimitet. Den andre formen er “mimetic” som innebærer at organisasjoner kopierer andre organisasjoners vellykkede løsninger blant annet som en følge av den usikkerheten som er knyttet til det å “prøve noe nytt”. Den tredje formen er “normative” og refererer til den homogeniseringen av næringsvirksomhet som følger av en økende profesjonalisering hvor foretakslederne mer og mer baserer seg på de samme grunnleggende ideene eller teoriene om hvordan foretaksdrift skal organiseres. DiMaggio og Powell (1991:31) understreker også at disse homogeniseringsprosessene i sterk grad påvirkes av maktrelasjoner. Dominerende organisasjoner ønsker ofte å definere hva som er fornuftige praksiser for organisasjoner og forsøker samtidig å etablere tette koplinger til de politiske instansene som etablerer de formelle reglene for aktiviteten.

Amin og Thrift (1994) er opptatt av hvordan ”opphopning” av institusjoner, og framveksten av såkalt ”institutional thickness” i storbyområder, bidrar til å skape selvforsterkende vekstprosesser, noe som styrker disse stedenes attraktivitet som lokaliseringsalternativ for

hovedkontorene til store selskaper. Forfatter anvender en bred definisjon på institusjoner som både inkluderer større formelle organisasjoner, eksempelvis finansielle institusjoner og politiske organer, og prinsipper for handling, eller det som omtales som "informal conventions, habits, and routines" (1994:16). Framveksten av institusjonell thickness forutsetter for det første at det finnes et betydelig antall institusjoner i områder og et bredt spekter av aktiviteter, eksempelvis finansinstitusjoner, handelsorganisasjoner, næringsforeninger, opphopning av større selskaper, avanserte tjenesteleverandører, politiske instanser og kulturelle institusjoner. Videre må det være en høy grad av interaksjon mellom disse ulike institusjonene, som baserer seg på noen felles rutiner eller normer eller det som kan omtales som en "sosial atmosfære". Det vil også utvikles noen spesifikke "regler" for handling som gjør at aktørene holder seg innenfor rammene av hva som er akseptabel praksis. Til sist vil det også utvikles en "fellesskapsfølelse", hvor de involverte aktørene og institusjonen ser verdien av å bidra til en kollektiv utvikling i området.

Selv om institusjon som begrep konnoterer med stabilitet og fasthet (Scott 1995) impliserer det dynamiske ved sosiale systemer at også slike institusjonelle rammeverket gjennomgår endringer. Spørsmålet blir da hva som bidrar til konstruksjon og rekonstruksjon av institusjoner. De ulike bidragene innenfor ny-institusjonell teori vektlegger her ulike faktorer. Innenfor reguleringsteori blir konstruksjon eller endring av normer og regler for organisering av økonomisk virksomhet sett på som et resultat av indre og ytre press (Mjøset 1986). Indre press er knyttet til forhold internt i produksjonssystemet eller næringsklyngen. Ytre press er relatert til forhold utenfor "organizational field" og er en konsekvens av at de fleste produksjonssystemer er integrert i flere økonomiske strukturer.

Organisasjonsteoretikeren DiMaggio (1988:14), som tilhører den kognitive tradisjonen, knyttet framveksten av nye institusjoner til entreprenørskap: "*New institutions arise when organized actors with sufficient resources see in them an opportunity to realize interest that they value highly*". En slik vektlegging av mulighetene for strategisk handling illustrerer forsøk på å forstå konstruksjon og rekonstruksjon av institusjoner som en eksplisitt del av aktørenes praksiser. I tillegg utgjør det også en mer ubevisst eller implisitt del av disse strategiene. Dermed forlater man også den mer tradisjonelle dikotomien hvor den neo-klassisk inspirerte institusjonelle teorien fokuserte på den strategiske siden ved økonomisk praksis, mens de sosial teoretiske bidragene var opptatt av det neo-klassikerne ikke inkluderte, nemlig de mer ubevisste sidene ved økonomisk handling. Den kognitive tilnærmingen forsøker å forene disse to ulike forståelsene, ved å se på institusjoner som formelle og uformelle kollektive rutiner og regler for handling som både konstrueres gjennom sosial og økonomisk praksis og som utgjør betingelser for slik praksis.

Institusjonell teori har altså bidratt til at det i analyser av økonomisk praksis i økende grad fokuseres på meso-nivået, dvs. nivået mellom foretaket og overordnede makro-strukturer. Kollektive rutiner, uformelle regler (kultur), nettverksrelasjoner, tillitsystemer og maktrelasjoner er alle eksempler på mellomliggende institusjoner som strukturer økonomisk praksis (Amin 2001). Jessop (2001) hevder også at bruk av institusjonell teori gjør det mulig å overskride klassiske motsetningsforhold innenfor samfunnsvitenskapene blant annet mellom strukturell determinisme og aktørorientert individualisme, mellom komplekse sosiale analyser og enkle beskrivelser av individers handlinger, og mellom globale og lokale tilnærminger til studier av økonomisk virksomhet. I vår analyse av hovedkontorer vil vi særlig vektlegge **hvordan institusjonalisering bidrar til å forankre selskapet til en region**, og hvordan forankringen legger føringer på deres respons på internasjonale utfordringer.

## Kapittel 4. Lokalisering av hovedkontorer

Vi vil nå bevege oss fra en mer generell diskusjon av agglomerasjoner og konsentrasjon av økonomiske funksjoner, til å se på faktorer som kan forklare det enkelte foretakets valg av hovedkontorlokalisitet. Det er særlig viktig å klargjøre hva som er det spesifikke med lokalisering av hovedkontorfunksjonen sett i forhold til lokalisering av andre funksjoner og oppgaver i selskapet. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at lokaliseringsfaktorer sjelden er noe som daglig ”opptar” selskapet, eksempelvis på samme måte som utviklingen i markedet. Det aktualiseres gjerne i forbindelse med fusjoner, oppkjøp eller utvidelser av aktiviteten. Det kan også få oppmerksomhet ved spesifikke hendelser i omgivelsene, eksempelvis at en konkurrent flytter hovedkontoret eller at de gjeldende lokaliseringsbetingelsene for hovedkontoret radikalt forverres.

Som vi har vært inne på tidligere kan hovedkontoret både være samlokalisert med sentrale operative enheter i selskapet, eller det kan ha en mer separat lokalisering. Særlig når selskaper vokser aktualiseres spørsmål rundt en egen hovedkontorlokalisering og romlig diversifisering av aktiviteten. Selskapet kan da handle strategisk for å utnytte spesifikke lokaliseringsfortrinn for de ulike funksjonene. Dette reflekteres blant annet i den sterke opphopningen av hovedkontorer for større foretak til storbyene.

Samtidig er det også viktig å være oppmerksom på at lokaliseringen av flere av hovedkontorene langt på vei er et resultat av den historiske forankringen selskapet har i det aktuelle området. Selskapet har gjennomført en ”endogen” vekst, men har opprettholdt lokaliseringen av hovedkontoret i den aktuelle regionen. På den annen side har man selskaper som har gjort et spesifikt lokaliseringsvalg. Veksten og utviklingen i selskapet har bidratt til en omlokalisering av hovedkontoret til et område som betraktes som mer attraktivt for lokalisering av hovedkontorfunksjoner.

### 4.1. Urbanisering- og lokaliseringsfordeler

Et tidlig arbeid innenfor temaet var Ahnströms empiriske studie av hovedkontorlokalisering blant større europeiske selskaper fra 1973, hvor tendensen til opphopning i storbyene ble dokumentert. Han trekker fram mulighetene for ”**eksterne direktekontakter**” som en svært viktig lokaliseringsfaktor (1973:139). Det er avgjørende med geografisk nærhet til viktige leverandører av tjenester, til forskningsmiljøer og til politiske beslutningstakere. Videre ble stedenes **status** trukket fram. For selskapets anseelse i markedet er det viktig å ha adresse i et

prestisjefyllt forretningsområde. Ahnstrøm fokuserer også på **stedenes attraktivitet**. Lokalisering til byer med et attraktivt sosialt, kulturelt og fysisk miljø vil gjøre det lettere å rekruttere dyktig personell. Videre spiller **de sentrale beslutningstakernes personlige preferanser** for en gitt lokalitet inn. Andre faktorer som trekkes fram av forfatterene er **kostnadene for kontorlokaler, tilgangen på arbeidskraft og politiske beslutninger**.

Pred (1977) studier av byutvikling er en annet viktig bidrag. Han forklarte opphopningen av hovedkontorer til storbyene med "the specialized-information advantages" på slike steder (1977:118). Hovedkontoret har et sterkt behov for informasjon og kunnskap, og da særlig såkalt "ikke-rutinisert" eller uformell informasjon. Pred peker på tre forhold som ligger til grunn for storbyenes "informasjonsfordel".

For det første **gode mulighetene for "face to face" kontakt med andre viktige forretningsforbindelser**. Tette forbindelser til kunder, leverandører, samarbeidspartnere og konkurrenter, er særlig viktig når markedene og rammebetingelsene stadig er under endring. Selskapet må innhente nødvendig informasjon for å kunne handle raskt

For det andre har man i storbyene **et betydelig tilbud av ulike former for avansert forretningsmessig tjenesteyting**. Mange av disse tjenestene er av en slik art at de forutsetter nærhet mellom tilbyder og kunde. Tjenestene må også gjerne følges opp over tid. Sterkere oppsplitting av verdikjeden har også resultert i at et økende antall tjenester tilbys i markedet.

Det tredje forholdet er at lokalisering i storbyene gir tilgang til **en godt utbygd infrastruktur og lett tilgjengelighet**. Overføring av uformell informasjon forutsetter blant annet at det er mulig å komme i kontakt med forretningsforbindelser på andre steder på en rask og effektiv måte. Det er derfor viktig at hovedkontoret lett kan nås av andre avdelinger i konsernet og av andre forretningsforbindelser, samtidig som representanter for hovedkontoret på en enkel måte må kunne nå andre steder. Av særlig betydning er det at området kan tilby en internasjonal flyplass.

Også i senere studier har man fokusert på mange av de samme lokaliseringsfortrinnene, som ble belyst i disse klassikerne. Eksempelvis hevder Hutton and Ley 1987 i en studie fra Canada, at nærhet til "**business contacts**" er den viktigste lokaliseringsfaktoren for hovedkontorer. Deretter fulgte **stedenes attraktivitet** (sosialt og kulturelt miljø) og **stedenes prestisje**. Ho (2000) trekker fram hovedkontorets node-funksjon som viktig ved lokalisering, dvs. at det er nødvendig med sentral beliggenhet både i forhold til forretningsforbindelser og i forhold til andre avdelinger i selskapet. Videre følger infrastruktur, og da særlig nærhet til

internasjonal flyplass. Andre forhold som poengteres er god tilgang på høyt kvalifisert personell og at stedene har et attraktivt urbant miljø.

Andre nyere studier fokuserer på mulighetene for "face to face" kontakt med forretningsforbindelser som viktig lokaliseringsfaktor (Hayter og Watts 1983, Malecki 1991, Edington 1994). Innsamling, bearbeiding og formidling av informasjon er en svært viktig funksjon for hovedkontorer, og derfor er det fordelaktig å være lokalisert i "informasjonsrike" miljøer, dvs. steder hvor man finner andre hovedkontorer, avanserte tjenesteleverandører, finansinstitusjoner, investorer, ekspertmiljøer og sentrale politiske beslutningstakere (Chapman og Walker 1992:123). I flere studier poengteres det også at introduksjonen av IKT foreløpig ikke ser ut til å ha hatt vesentlig betydning for det etablerte lokaliseringsmønsteret for hovedkontorer (Hayter 1997:212).

Gjennomgående kan de ulike lokaliseringsfaktorene som vi har vært inne på sies å være generelle **urbaniseringsfordeler** knyttet til storbyene (jmf.kap.3.1). I storbyen finner man et bredt forretningsmiljø, god infrastruktur, en betydelig arbeidskraftressurs og et variert tjenestetilbud.

Det er imidlertid enkelte av faktorene som også her preg av å være **lokaliseringsfordeler**, dvs. fordeler knyttet til opphopninger av samme type eller relaterte virksomheter. Når det gjelder tilgang på arbeidskraft, så vil hovedkontorer generelt etterspørre høyt kvalifisert personell. I tillegg kan også tilgang til personer med ledelseserfaring være et kriterium, og det vil da være attraktivt med lokalisering i områder med hvor det finnes mye ledelsespersonell og eventuelt også er utviklet en egen lederkultur. Dette vil man særlig kunne finne i storbyområder hvor det er en opphopning av hovedkontorfunksjonen, og tilgang på ledelsespersonell kan følgelig defineres som en lokaliseringsfordel.

En del selskaper skiller også mellom konsernhovedkontorene, på toppen, og divisjons/forretningshovedkontor, på nivået under. I slike tilfeller vil det i første rekke være forretningshovedkontorene som har behov for næringsspesifikk kompetanse, og som derved vil kunne foretrekke lokalisering i områder hvor det finnes en opphopning av kompetanse innenfor det aktuelle forretningsområde. I slike tilfelle søkes det altså etter lokaliseringsfordeler (arbeidskraft med spisskompetanse innenfor et gitt område) og ikke etter urbaniseringsfordeler (arbeidskraft med høy generell kompetanse)

Noe av det samme skille vil man også kunne ha i forhold til hovedkontorenes etterspørsel etter avanserte tjenester. En del av tjenestene som hovedkontorenes etterspør vil være tjenester som er rettet mot et bredt spekter av næringsvirksomhet i storbyene (urbaniserings-



fordeler), mens de i andre sammenhenger ønsker nærhet til tjenesteleverandører som har spesialisert seg på å håndtere hovedkontorer for større selskaper, eksempelvis kommunikasjonsselskaper (lokaliseringsfordeler). Ofte vil imidlertid skille mellom urbaniseringsfordeler og lokaliseringsfordeler være flytende.

Både urbanisering- og lokaliseringsfordeler dreier seg om agglomerasjonseffekter som gir kostnadsgevinster. Kostnadene både ved å få fatt på og ansette personell med tilsvarende høye kompetanse ville vært større utenfor storbyene. Mulighetene for å innhente tilsvarende informasjon ville også blitt betydelig forverret. Det samme ville mulighetene for å kunne velge mellom et bredt utvalg av spesialiserte tjenesteleverandører. Det er også en kostnadsulempe eksempelvis knyttet til at den internasjonale flyplassen er vanskelig tilgjengelig.

De lokaliseringsfaktorene som er viktige ved hovedkontorlokalisering dreier seg også i stor grad om **immobiler ressurser**. Høyt kvalifisert arbeidskraft ønsker ofte i liten grad å jobbe utenfor storbyene. Også den ledelseskulturen som eventuelt utvikles og forankres i en region kan i liten grad overføres til andre områder. Det samme gjelder de kvalitative egenskapene ved et aktivt og dynamiske forretningsmiljø i storbyene. Også mange av de spesialiserte tjenestene man finner i storbyene forutsetter fysisk nærhet mellom leverandør og kunde, noen som begrenser tjenestenes virkeområde.

## 4.2. Andre forhold

Det kan også være andre forhold enn kostnadsfordeler som bidrar til opphopninger av hovedkontorer i storbyer. Innenfor managementlitteraturen har man eksempelvis rettet søkelyset mot hvordan det enkelte foretakets valg påvirkes av hva andre aktører gjør eller hva de forventer at andre skal gjøre. Dette innebærer at **strategiske motiver** må inkluderes i analysen av lokaliseringsvalg (Porter 1990, Hennart og Park 1994). Kampen om markeder resulterer i strategisk konkurranseadferd, som blant annet medfører lokalisering i samme geografiske område som markedslederen ("follow the leader"). I tillegg vil det ofte være slik at foretakenes manglende kunnskap om aktuelle lokaliseringalternativer fører til at de imiterer andre aktørers lokaliseringsbeslutninger for å redusere den usikkerheten som er knyttet til valg av lokalitet for hovedkontoret (Mariotti og Piscitello 1995). Innenfor institusjonell teori omtales dette som "mimetic isomorphism" (jmf.kap.3.5). Disse forholdene, sammen med de overnevnte kostnadsfordelene, bidrar til selvforsterkende opphopningstendenser av hovedkontorer til storbyene.

Nyere bidrag innenfor det evolusjonsorienterte perspektivet og innenfor institusjonell teori understreker at det enkelte foretakets lokalisingshistorie og tilhørighet til et sted vil legge føringer på foretakets valg av hovedkontorlokalisering. Særlig i en tidlig fase vil hovedkontoret være lokalisert i nærheten av hvor selskapet har sin opprinnelse. Det vil også være betydelige tregheter knyttet til mulighetene for omlokalisering, blant annet siden foretak både økonomisk og kulturelt "forankres" på steder (Massey 1995). Flyttinger av hovedkontorer skjer derfor først og fremst i forbindelse med fusjoner og oppkjøp (Rusten 1990). Det er også i forbindelse med slike endringsprosessen at toppledelsen får mulighet til å evaluere ulike potensielle lokaliseringalternativer. Det vil i mange tilfeller kunne være slik at foretaket har en hovedkontorlokalisering som oppfattes som lite hensiktsmessig, men kostnadene forbundet med omlokalisering gjør at man aksepterer gjeldende lokalitet til tross for mangel på lokaliseringsfortrinn. I tillegg til selskapets historie, vil også, som vi tidligere har vært inne på, enkeltpersoner preferanser for utvalgte lokaliteter påvirke virksomhetens lokaliseringvalg. Dette kan resultere i beslutninger som ikke er "optimale" i økonomisk forstand.

Videre kan foretakenes beslutninger også være styrt av institusjonaliserte rutiner i det enkelte foretaket eller av mer kollektive prinsipper om hvilke lokaliteter bedriftene bør velge (Camagni 1991, DiMaggio og Powell 1991). Dette kan eksempelvis gi dem preferanser i retning av lokalisering i gitte områder siden det er tradisjon for en slik lokalisering blant foretak innenfor den aktuelle bransjen, til tross for at det ikke kan påvises spesifikke kostnadsfordeler ved slike valg,

Vi har tidligere omtalt ønske om å være lokalisert i et forretningsområde med høy status som en lokaliseringfaktor. Det er imidlertid ikke rene økonomiske betraktninger som ligger bak slike vurderinger, men heller et ønske om å oppnå prestisje, eller det som gjerne omtales som symbolsk kapital (Bourdieu 1990). Samtidig bidrar imidlertid lokalisering i et prestisjefyllt forretningsområde til å gi bedriften anseelse i markedet. Dette vil kunne konverteres til økonomisk kapital ved at en slik lokalisering kan styrke andre aktørers tillit til selskapet, noe som igjen vil ha en positiv effekt på selskapets inntjening (Fløysand og Jakobsen 2001). Ønsket om prestisje og hensynet til leie/areal kostnader er også noe av bakgrunnen for at enkelte konsern, som tidligere nevnt, skiller mellom lokaliseringen av "front office", bestående av ledergruppen og nødvendige sekretærfunksjoner, til prestisjetunge forretningsområder, og "back office", med øvrige sentraliserte administrative funksjoner, til områder med lavere leie/arealkostnader. Særlig i store internasjonale metropoler kan man finne en slik organisering.

Det kan også være slik at andre funksjoner i selskapet vil være samlokalisert med hovedkontorfunksjonen. Historisk har ofte virksomhetenes FoU-aktivitet vært lokalisert

sammen med hovedkontoret (Rusten 1990, Hayter 1997). Også IKT-avdelingen, innkjøpsavdeling og markedsavdeling vil eksempelvis kunne være lokalisert sammen med hovedkontoret. I så tilfelle er det viktig å etablere kunnskap om bakgrunnen for en slik samlokalisering av ulike funksjoner.

I tillegg til å analysere faktorer som kan forklare hovedkontorlokalisering er det også viktig å rette søkelyset mot karakteristiske trekk ved selve beslutningsprosessen. Beslutningen om lokalisering eller omlokalisering må sees på som et resultat av en kompleks prosess bestående av en serie av ulike beslutninger, tatt av ulike aktører på ulike tidspunkt, som til slutt leder fram til den endelige avgjørelsen (Aharoni 1966, Larimo 1995). Følgelig er det nødvendig å generere kunnskap om hvilke faktorer som har hatt betydning i "leteprosessen" for å forstå valget som ble gjort. Forsgren m.fl. (1995:478) omtaler lokaliseringen av ulike funksjoner i større selskaper som "...the outcome of a more or less continuous struggle between different actors mobilizing resources in pursuit of their own interest". Det er altså ikke bare økonomiske vurderinger som ligger til grunn. Det foregår en maktkamp mellom de ulike involverte aktørene som må avdekkes for å få en helhetlig forståelse av de lokaliseringervalgene som gjøres.

### **4.3. Sammenfatninger**

Som en sammenfatning av litteraturgjennomgangen vil vi hevde at det er mulighetene for å dekke fire ulike behov som i utgangspunktet vil være styrende for selskapets valg av lokalitet for hovedkontoret:

#### **I) Kompetanse- og tjenestebehovet**

Hovedkontoret har behov for høyt kvalifisert personell, og da særlig ledelsespersonell. I tillegg trengs det personell for å utføre ulike administrative oppgaver eller fellestjenester for konsernet. I tillegg har hovedkontoret et betydelig tjenestebehov, og etterspørre en rekke spesialiserte tjenester, blant annet advokattjenester, finansielle tjenester, kommunikasjons-tjenester og diverse konsulenttenester. Utviklingen i næringslivet de senere årene med økende grad av oppsplitting av verdikjedene og fokus mot outsourcing impliserer også at grensen mellom hvilke oppgaver som utføres internt i selskapet og hvilke som ivaretas av tjenesteleverandører er blitt mer flytende, og vil kunne variere over tid.

#### **II) Informasjonsbehovet**

Hovedkontoret har som oppgave å innhente informasjon om utviklingen innenfor de forretningsområdene selskapet er involvert i. I tillegg er det også viktig å innhente

informasjon for å vurdere/evaluere egne strategier og organisatoriske valg, og for å overvåke utviklingen hos sentrale konkurrenter. Informasjonen kan innhentes blant annet gjennom relasjoner med representanter for andre hovedkontorer, tjenesteleverandører, ekspertmiljøer og andre sentrale forretningsforbindelser. En del av denne eksterne informasjonsinnhenting skjer gjennom uformelle kontakter på personplan.

### III) Formidlingsbehovet

Hovedkontoret har også en viktig rolle i forhold til det å skape et positivt image for selskapet. Her inngår blant annet det å informere utad om selskapets aktivitet, og å etablere kontakter mot finansmiljøer og potensielle investorer. Også det å kunne bearbeide sentrale politiske myndigheter er viktig for å sikre selskapet gode rammevilkår. Videre inngår det å velge lokaliteter med høy prestisje, siden også det impliserer å ”formidle” positive signaler om selskapet til omgivelsene.

### IV) Infrastrukturbehovet

Både i forhold til kontakten mot eksterne forretningsforbindelser og i forhold til kontakten mot andre deler av selskapet er det viktig med gode kommunikasjonsforbindelser, og da særlig nærhet til en internasjonal flyplass. Videre er hovedkontoret avhengig av gode og hensiktsmessige kontorlokaler, og her kan blant annet de lokale/regionale myndighetenes tilrettelegging være viktig. Også generelle servicefunksjoner, som post, bank og lignende, inngår i stedets infrastruktur. Slike faktorer er imidlertid svært generelle og finnes de fleste steder, og det er lite sannsynlig at det vil ha spesifikk betydning for hovedkontorlokalisering.

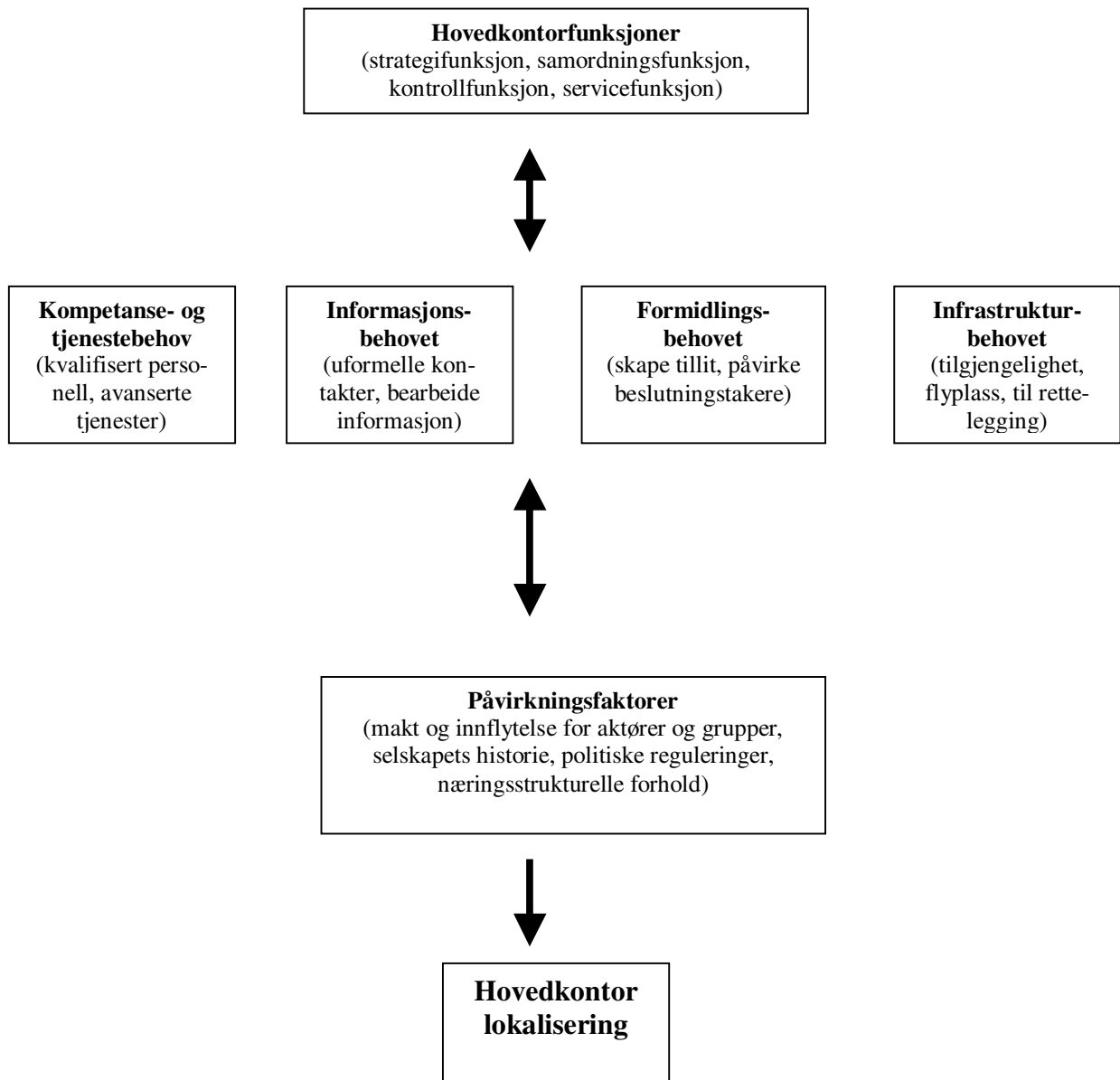
Det er i første rekke lokalisering til storbyene som vil kunne dekke disse ulike behovene på best måte. Samtidig vil det også være en del mellomliggende faktorer som vil influere lokaliseringsbeslutningen. Blant disse påvirkningsfaktorene inngår for det første **makten og innflytelsen til enkeltaktører og grupper i selskapet**. Aktører med makt kan ha preferanser for gitte lokaliteter. For det andre kan **selskapets historiske forankring til et sted**, bidra til ønske om hovedkontorlokalisering til regionen hvor selskapet har stått sterkt. For det tredje spiller **politiske reguleringer** inn. Tiltak og reguleringer kan influere selskapenes lokaliseringsbeslutninger. Den siste faktoren er **næringsstrukturelle forhold**. Selskapenes størrelse, trekk ved bransjene eller sektorene selskapene har sin aktivitet innenfor, blant annet omfanget av internasjonalisering i de aktuelle bransjene, og grad av diversifisering, dvs. om selskapene operer innenfor et snevert eller et bredt spekter av forretningsområder, er alle forhold som kan tenkes å påvirke lokaliseringsbeslutningen.

Vi har tidligere (jmf.kap.2) drøftet de ulike **funksjonene** som kan ivaretas av et hovedkontor. Det er innlysende at det enkelte hovedkontorets funksjoner vil ha betydning for hvilke av de

skisserte behovene som i sterkest grad vektlegges ved lokalisering, samtidig vil også forholdene på den aktuelle lokalitetene til en viss grad være bestemmende for hvilke funksjoner som vil bli utført. Finnes det eksempelvis et ”tykt” marked for avanserte tjenester så kan dette bidra til større grad av eksternalisering av tjenester som eller ville ha blitt utført av hovedkontoret.

Forholdet mellom funksjoner, behov, påvirkningsfaktorer og hovedkontorlokalisering er skissert i figur 1.

Figur 1. Faktorer som påvirker hovedkontorlokalisering



## Kapittel 5. Eksterne effekter av hovedkontorlokalisering

Vårt forskningsprosjekt fokuserer på samspillet mellom foretak og sted. Foretak er forankret til steder og både påvirker og blir påvirket av stedets ”inventar”. I den foregående delen av analysen, hvor lokaliseringsfaktorer ble tatt opp, dreide det seg om å avdekke hva stedet betyr for foretaket, dvs. hvordan stedet kan dekke de behovene som foretaket ønsker innfridd ved lokalisering og virke i det aktuelle området. I denne delen av analysen snur vi på perspektivet, og tar for oss hvordan foretaket påvirker stedet. Dette vil vi gjøre gjennom å avdekke sentrale eksterne effekter av hovedkontorlokaliseringen.

En slik diskusjon innebærer blant annet å rette søkelyset mot det som innenfor ”ny” økonomisk geografi omtales som positive eksternaliteter, d.v.s. ”fordeler” som tilflyter andre bedrifter uten at det påløper kostnader for disse (jmf.kap.3.2).

Lokalisering av et hovedkontor vil for det første kunne bidra til ”**kunnskapslekkasjoner**”, dvs. overføring av kunnskap og teknologisk kompetanse til andre aktører gjennom direkte eller indirekte koplinger. Det er også en viss gjensidighet i et slikt system, ved at bedriften eller hovedkontorer som ”lekker” vil kunne få tilbake kunnskap fra andre bedrifter. I tillegg til at lekkasje av kunnskap kan skje gjennom relasjoner mellom personer som representerer ulike foretak (konkurrenter, samarbeidspartnere, kunder/leverandører), kan det også finne sted ved at personell skifter arbeidssted og tar med seg kunnskap og erfaringer fra sin gamle arbeidsplass.

Videre vil lokaliseringen av hovedkontorer bidra til utvikling av en ”**pool**” med **høyt kvalifisert arbeidskraft** på stedet. Ved at hovedkontoret tiltrekker arbeidskraft med høy kompetanse og bidrar til en videre skoleing av dette personellet, er de med å utvikle et ”tykt” marked for slik arbeidskraft.

Et tredje forhold er såkalte pekuniære eksternaliter, eller markedskoblinger. Opphopning av hovedkontorer på et sted vil stimulere til **etablering av virksomheter som tilbyr spesialiserte tjenester** helt eller delvis rettet mot hovedkontorvirksomhet. Det dreier seg her eksempelvis om advokater, ulike konsulentselskaper, forsikringsselskaper, leverandører av IKT-tjenester og kommunikasjonsselskaper. Innenfor klyngeteori omtales denne type eksterne effekter som komplementaritet, dvs. at det i klynger vokser fram et økende tilbud av spesialiserte tjenester siden den kritiske massen for disse innsatsfaktorene nås.

Innenfor klyngeteori fokuseres det også på det innovasjonspresset som finnes i velfungerende klynger, blant annet som en følge av rivalisering mellom konkurrenter (jmf.kap.3.4). Et viktig spørsmål for vår analyse vil være om samlokalisering av hovedkontorer bidrar til en betydelig grad av nytenkning når det gjelder styring og ledelse av virksomheter. Rivalisering kan bidra til at den enkelte bedrift gjerne ønsker å være i front og ta i bruk nye ledelses- og managementprinsipper. Det vil følgelig være interessant å avdekke **introduksjon og spredning av nye administrative og organisatoriske prinsipper** blant hovedkontorene i området. Spredning kan både skje gjennom direkte, og via mer indirekte kontakter mellom selskaper. Blant annet kan selskapene benytte de samme styremedlemmene, ha samme aktører inne på eiersiden og benytte de samme konsulentene. En antagelsen vil være at områder som har en betydelig konsentrasjon av ledelsesfunksjoner institusjonalisere mer ”moderne” organisasjonsformer enn områder med en mer begrenset forekomst av hovedkontorer.

Vil vil også analysere i hvilken grad det finner sted en ensretting eller homogenisering av ledelses- og managementprinsippene i slike hovedkontooppbøpninger. Innenfor institusjonell teori brukes begrepene ”mimetic isomorphism” og ”normative isomorphism” for å karakterisere slike institusjonaliseringsprosesser (jmf.kap.3.5). Det første refererer til at vellykkede ”løsninger” kopieres av andre aktører, mens det siste dreier seg om at profesjonalisering resulterer i at lederne i økende grad baserer seg på de samme ideene eller prinsippene for styring.

Et annet spørsmål er hvor de nye ideene kommer fra og hvordan de spres til og i det aktuelle området. I litteraturen understrekes konsulentselskapenes viktige rolle i spredningen av ”nye” prinsipper og management modeller: *”Management gurus and consultants transfer the latest management and production techniques or methodologies between companies and countries.”*(Bryson 2000:162). Konsulenter framstår som ”eksperter”, som de store selskapene er ”avhengig” av for å oppnå suksess. De dyktigste konsulentene er de som makter å redefinere et styringsproblem i et selskap slik at det passer med den løsningen de selv allerede har klar (Bloomfield og Best 1994). Det må antas at områder med betydelig konsentrasjon av lederfunksjoner vil være særlig attraktive for de mest ”innovative” konsulentselskapene. Dette er gjerne selskaper som opererer globalt. Det vil også ofte være disse selskapene som er først ute med å tilpasse nye modeller utviklet innenfor management- og strategilitteraturen, til det mer sjargong prege konsulentspråket. Det er også viktig å se på møte mellom den ”systematiske” kunnskapen som disse konsulentene representerer, og de mer praktiske orienterte løsningene i de enkelte selskapene. Dette møte mellom to ulike kunnskapssystemer kan resultere i at konsulentselskapenes ideer får sin egen koloritt i de enkelte selskapene (Bryson 2000).

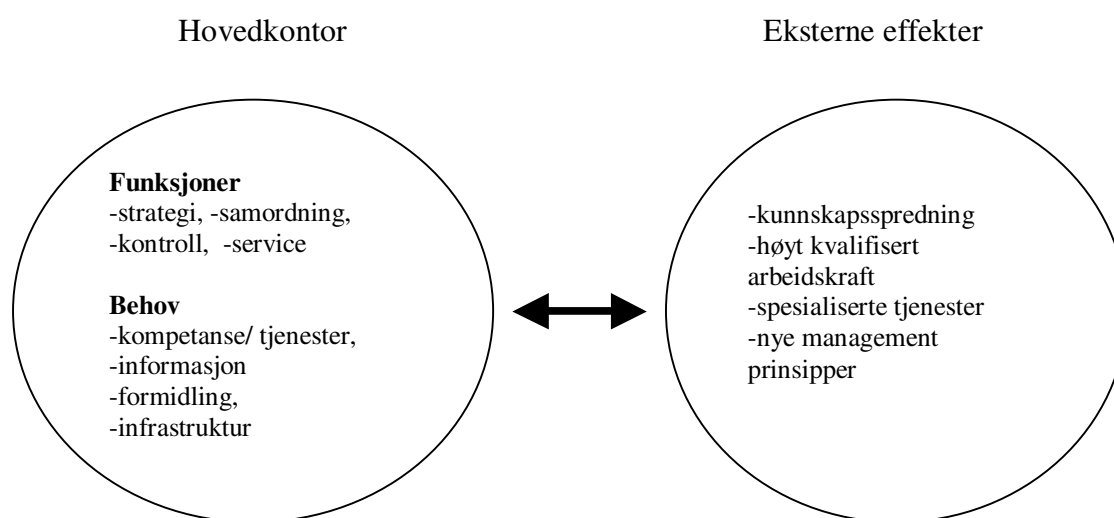
I tillegg til administrative prinsipper vil det også være aktuelt å avdekke i hvilke grad det i storbyer med stort innslag av hovedkontorer utvikles en spesifikk lederkultur, og hvordan denne påvirker regionens konkurransevne.

Forholdet mellom hovedkontorenes lokaliseringsfaktorer og eksterne effekter av slik lokalisering dreier seg i stor grad om samspill og selvforsterkende prosesser (fig.2). Lokalisering av hovedkontorer bidrar til å øke omfanget av informasjonsflyt og kunnskapslekkasjer, til å styrke markedet for høyt kvalifisert arbeidskraft, til ytterligere etableringer av spesialiserte tjenester, og til en forsterket spredning av nye managementprinsipper. Dette vil igjen gjøre stedet mer attraktivt for nye hovedkontor-etableringer, noe som på sin side vil føre til en ytterligere forsterkning av de eksterne effektene. Pred (1977:117) betegner dette som en sirkulær og kumulativ feedback-prosess: *”With each addition or significant expansion of a high-level administrative activity these advantages tend to be strengthened...(as)...demand accumulates, new or enlarged business services actually materialize...this entire feedback process is reinforced by the fact that since large metropolitan complexes already possess the greatest number of multilocal business organization headquarters, they have the highest probabilities of acquiring the head-office functions that are transferred in space...”*.

Omfanget av de eksterne effektene og dynamikken i samspillet vil også være avhengig av **hvilke funksjoner** som knyttes til hovedkontorene i et område. Domineres områdene av ”små” hovedkontorer som utfører et fåtall funksjoner vil det i begrenset grad bli generert eksterne effekter. Det kan også være viktig å ha et hovedkontor som har operative oppgaver. Diskusjonen i forbindelse med forsøket på fusjon mellom Telia og Telenor viste nemlig at det ble oppfattet som mest attraktivt for en region å ha et forretningshovedkontor. I drøftelsene mellom de to partene var det større strid om hvor man skulle lokalisere hovedkontoret for forretningsområde mobiltelefoni, enn hvor man skulle lokalisere konsernhovedkontoret (Meyer 2000). Det var hovedkontoret for mobiltelefoni som representerte spesialisert bransjekompetanse som var attraktivt for næringsmiljøet, og som ble hevdet å kunne bidra til innovative prosjekter og kunnskapsoverføring mellom forretningshovedkontoret og andre selskaper i den aktuelle regionen.



Figur 2. Hovedkontorer og eksterne effekter



## Kapittel 6. Eierskap, internasjonalisering og hovedkontorlokalisering

Hovedkontorlokalisering påvirkes også av generelle utviklingstrekk i økonomien. De siste tiårene har det internasjonalt funnet sted en økonomisk integrasjon hvor de ulike nasjonale økonomiene er blitt knyttet sterkere sammen. Nasjonale handelshindringer er blitt bygget ned og landene har åpnet opp for større grad av konkurranse. Internasjonale handelsavtaler er blitt stadig viktigere og for Norges del har særlig tilknytningen til EU gjennom EØS-avtalen vært av stor betydning i denne integrasjonsprosessen. Globaliseringen har vært drevet fram av teknologiske innovasjoner som radikalt har bedret de økonomiske aktørenes muligheter for å operere over større avstander og på ulike steder, samtidig som endringer i den internasjonale politiske ideologien med støtte til tro til markedsøkonomiske reguleringsprinsipper for å sikre økonomisk vekst og velferd har økt de økonomiske aktørenes handlingsrom (Amin og Thrift 1994, Lash og Urry 1994)

Denne globaliseringen er knyttet til, og innebærer, en mer dominerende posisjon for flernasjonale eller multinasjonale selskaper. Internasjonale analyser viser at slike selskaper står for rundt to-tredjedeler av verdenshandelen (Held m.fl 1999:236). Også i Norge kan vi registrere en økende forekomst av utenlandsk eierskap (Rusten m.fl. 2001). Det sentrale temaet for vår analyse i den forbindelse er **hvordan eierskap påvirker lokaliseringen av viktige administrative funksjoner**. Bidrar eksempelvis utenlandske oppkjøp av store norske selskaper til at viktige administrative funksjoner flyttes ut av landet, eventuelt til det utenlandske konsernets hjemland? Og er det slik at de sentrale enhetene i de norske selskapene, dvs. hovedkontorene, vil minste sin funksjon som regionale og nasjonale ”kompetansesentre” innen organisering (ledelse- og styring), produksjon (teknologi) og markedsføring ved utenlandsk eierskap? Vi ønsker følgelig å avdekke om det er forskjell mellom nasjonalt og utenlandsk eierskap når det gjelder oppgavene til den sentrale nasjonale administrative enheten i selskapet. Vi vil derfor sammenligne hovedkontoret til norsk eide selskaper og hovedkontoret i Norge for tilsvarende utenlandskeide selskaper. De fleste multinasjonale selskaper har et eget nasjonalt hovedkontor når selskapet opererer fra mer enn en lokalitet i det aktuelle landet. Alternativt kan også den nasjonale avdelingen være definert som divisjons- eller forretningshovedkontor.

I den teoretisk drøfting av dette temaet vil vi gå nærmere inn på bakgrunnen for at selskaper opererer i flere land og ikke minst hva som karakteriserer organiseringen og styringen av slike flernasjonale eller multinasjonale selskaper.

Går vi til teorien om direkte utenlandske investeringer så hevder denne at tre grunnleggende forutsetninger må være tilstede for at direkte utenlandske investeringer skal gjennomføres (Caves 1971, Hymer 1976, Dunning 1988). For det første må det utenlandske selskapet ha eierspesifikke fortrinn framfor landets egne foretak, f.eks. knyttet til merkenavn, teknologi eller ledelseskompetanse, som minst opphever den ulempen som er forbundet med det å produsere i et annet land hvor man har begrenset kunnskap om markedet, kulturelle forhold og den politiske reguleringen. For det andre må det være mer lønnsomt for foretaket å gjennomføre direkte investeringer i utlandet istedenfor å satse på f.eks. lisens- eller kontraktproduksjon (Green og Meyer 1997). Dette vil kunne forekomme blant annet siden det er betydelige kostnader knyttet til det å bygge effektive strategiske allianser (Williamson 1985). I tillegg kan det være vanskelig å overføre selskapets spesifikke kompetanse til andre aktører (Kay 1983). For det tredje må lokaliteten i utlandet ha noen egenskaper som gjør den attraktiv. Dette kan blant annet være knyttet til tilgang og pris på innsatsfaktorer (Dunning 1988).

Held m.fl. (1999:260) vektlegger særlig de eierspesifikke fortrinnene som en drivkraft for internasjonaliseringen: "MNCs have grown in the postwar period because they have exploited their competitive advantages internationally". MNS (multinasjonale selskaper) har vært svært innovative og investert betydelig ressurser i forskning og utvikling, noe som har bidratt til å gi dem konkurransefortrinn (Cantwell 1989). Videre preges utviklingen i den vestlige økonomien av en stadig sterkere internasjonal konkurranse, blant annet som en følge av introduksjonen av IKT, med kortere livsyklus for nye produkter og økt fokus på logistikk, leverandørnettverk og effektive distribusjonssystemer (Castells 1996). MNS har etablert internasjonale produsentnettverk og strategiske allianser mot nasjonale selskaper for å håndtere disse endringene. Samtidig er det viktig å understreke at også små og mellomstore bedrifter har vist evne til å være innovativ og konkurransedyktig på internasjonale markeder, og da særlig når de er samlokalisert i næringsklynger og kan utnytte positive eksternaliteter (Porter 1990; Storper 1997, Maskell m.fl. 1998). For MNS er det derfor blitt stadig viktigere "to tap into overseas innovation clusters" for å opprettholde egen innovasjonsevne og markedsposisjon (Held m.fl. 1999:269)

**Hva er det som kjennetegner MNS og deres operasjoner internasjonalt, sett fra et ledelse-og styringsperspektiv?** Tradisjonelt har studier av forholdet mellom morselskap og de nasjonale avdelingene i multinasjonale selskaper fokusert på etablering av effektive kontrollmekanismer for å sikre at avdelingene oppfylte målsetningene i forhold til produksjon og lønnsomhet (Dicken 1976, Watts 1983). Det har også vært en tendens til å operere med en forenklet organisasjonsstruktur, hvor konsernhovedkontoret er på toppen og de ulike avdelingen er på nivået under. Nyere forskning har i imidlertid i økende grad fokuser på

mellomnivået, dvs. nasjonale eller flernasjonale (regionale) hovedkontorer og divisjons-hovedkontorer (som ofte kan være lokalisert i et annet land enn konsernhovedkontoret). Man har også i økende grad vektlagt at det dreier seg om komplekse relasjoner og styringssystemer hvor ulike typer interesser og verdier involveres (Fosgren m.fl.1995, Lehrer og Asakawa 1999, Ho 2000, O'Donnel 2000, Yeung m.fl.2001). Det anses også som en nødvendighet å erstatte den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsstrukturen, hvor filialene kun har en "utførende" funksjon, med alternative styringsmodeller "*...managing from a distance, particular cross-regional management, is no longer an acceptable tool for strategic management in a world of keen competition and high demand for local responsiveness*" (Yeung m.fl. 2001:158).

Nye begreper introduseres, blant annet "interorganisational networks" (Ghosal og Bartlett 1990) og "complex knowledge environment" (Amin og Coherendt 1999) for å beskrive multinasjonale selskaper som differensierte, men samtidig integrerte, systemer bestående av avdelinger med ulike oppgaver og roller. Videre bruker Hedlund (1993:221) betegnelsen "heterarchical" på det flersentrede MNS: "*...management is as much horizontal as a vertical affair and becomes part of every unit's and individual's task*". En sentral utfordring i styringen av MNS er å balansere behovet for global samordning med evne til lokal tilpasning

Denne økende tendensen til desentralisering av beslutninger i MNS kan sees på som en respons for å løse de styringsproblemene som oppstår når det forekommer stor grad av variasjon i de oppgavene organisasjonen skal løse (eksempelvis flere ulike produktområder), samtidig som det er en betydelig territoriell diversifisering (Fosgren m.fl. 1995). Dette er klassiske styringsproblemer for store organisasjoner, og var noe av bakgrunnen for framveksten av det divisjonerte foretaket (Chandler 1966). Samtidig er det også viktig med desentralisering for å oppnå markedstenkning lokalt og evne til å utnytte lokale ressurser, eksempelvis teknologi eller kompetanse, for å styrke organisasjonens konkurranseevne.

Graden av desentralisering og fokuset mot lokal respons og lokal tilpasninger innenfor de ulike avdelingene vil imidlertid variere mellom de ulike MNS (Lehrer og Asakawa 1999).

Fortsatt finnes det selskaper som i hovedsak tilstreber en global integrasjon mellom de ulike avdelingene. I deler av litteraturen omtales blant annet MNS som globale aktører som er "footloose" og som friksjonsfritt beveger seg mellom land og utfører produksjonen der hvor kostnadene er lavest og utnytter regionale konkurransefortrinn for å maksimere egen profit (Julius 1990, Ohmae 1990). Kritikere hevder imidlertid at MNS er forankret i opprinnelseslandets forretningskultur og at de fleste selskapene beholder en betydelig del av de sentrale funksjonene (eksempelvis FoU og sentrale administrative funksjoner) i sitt opprinnelige hjemland, selv om de gjennomfører en internasjonalisering av produksjonen og

salget (Porter 1990, Hirst og Thompson 1996). Enkelte postulerer i den forbindelse at ”*global corporations are national firms with international operations* ” (Hu 1992).

Perlmutter (1984) nyanserer denne diskusjonen ved å hevde at MNS kan basere seg på fire ulike forretningsfilosofier. Disse filosofiene legger føringer på styringsprinsippene for selskapet, og derved også for rollen for de nasjonale hovedkontorene i internasjonale konsern. For det første kan et MNS være basert på en ”**etnosentrisk filosofi**”. ”Alle” strategiske vurdering og organisasjonsprinsipp vil da være basert på kulturen til moderselskapet. Det vil ofte være en sterk ”top down” styring og liten autonomi for avdelingene i andre land. Et ”**polysentrisk**” MNS innebærer sterk grad av autonomi for de ulike filialene. Lokal managementkultur i de forskjellige nasjonene utnyttes, og man tilpasser aktiviteten til de spesifikke lokale rammebetingelsene. I slike selskaper vil det være svake bånd mellom de ulike nasjonale avdelingene og konsernets hovedkontor, og det multinasjonale selskapet vil romme en rekke ulike nasjonale kulturer og forretningsprinsipper. En tredje form er ”**regiosentrisk**”. I slike selskaper bygges det opp et regionalt eller flernasjonalt styringsnivå, mellom konsernets hovedkontor og de nasjonale avdelingene. Ressurser allokeres på regionalt nivå under overvåkning av konsern hovedkontoret. Aktiviteten i de ulike regionene baserer seg på noen fellestrekk ved managementkulturen i den aktuelle regionen, eksempelvis Norden. Den siste varianten er ”**geosentrisk**”. I slike MNS integreres de ulike avdelingene i et felles globalt nettverk. Selskapet vil bestå av verdikjeder som har en global utbredelsen, og aktiviteten influeres både av interessene til de nasjonale avdelingene og av hovedkontorets ønsker. De ulike avdelingene er hverken satelitter, som i den etnosentriske varianten, eller uavhengige enheter, som i den polysentriske, men viktige bestanddeler i en større organisasjon.

En annen som har bidratt til en økende forståelse av variasjon mellom MNS er Lasserre (1996), som fokuserer på hvordan avdelingene på mellomnivå, eksempelvis nasjonale eller regionale hovedkontorer, kan ivareta ulike roller. Han skiller mellom to hovedfunksjoner for virksomheter på mellomnivå. For det første kan de ha en **integrative rolle**, dvs. koordinere og kontrollere aktivitetene til de avdelingene som er underordnet et slikt geografisk hovedkontor. For det andre kan de ha en **entreprenør rolle**. Dette innebærer å søke etter nye forretningsmuligheter for virksomhetene i sin region, ivareta og samordne fou-aktiviteter, og bistå de underordnede avdelingene i deres strategiske valg. De geografiske hovedkontorerenes vektlegging av de ulike rollene kan også variere over tid, blant annet som en følge av hvilke spesifikke utfordringer de står ovenfor.

Rollene for de ulike avdelingene i et MNS er også knyttet opp mot hvilken makt de har. Forsgren og Pahlberg (1996) skiller mellom to ulike former for makt. For det første

**strukturell makt** som er relatert til deres posisjon i selskapets formelle organisasjonsstruktur. Denne posisjonen er avgjørende for avdelingens innflytelse i forhold til strategiske spørsmål i konsernet. For det andre har vi **ressurs makt**. Dette er relatert til hvor avhengig avdelingen er av konsernet. Et eksempelvis et nasjonalt hovedkontor og dets underavdelinger i liten grad avhengig av kompetanse og teknologisystemer i øvrige deler av konsernet, samtidig som de i liten grad er koplet opp mot konsernets interne flyt av varer og tjenester, vil man kunne si at virksomheten i det aktuelle landet har stor grad av ressurs makt. Forfatterne understreker imidlertid at slik ressurs makt ikke nødvendigvis gir økte muligheter for å påvirke sentrale strategiske valg i konsernet. Her er strukturell makt viktigere.

Et annet forhold som påvirker styringen av MNS er kulturelle forskjeller intern i organisasjonen. MNS består som oftest av avdelinger fra en rekke ulike land, og ulike land representerer ulike kulturer. Kulturelle forskjeller kan være en viktig bakgrunn for styrings og koordineringsproblemer i MNS (Hofstede 1980, Ghoshal og Westney 1993, Pahlberg 1996). Begrepet kultur defineres på en rekke ulike måter, men generelt dreier det seg om institusjonaliserte praksiser og sosiale verdier som legger føringer på aktørenes handlinger (Fløysand og Jakobsen 2001). En antagelse i litteraturen er at koordineringsproblemene øker dess større kulturelle forskjeller det er mellom de involverte aktørene (Pahlberg 1996). Samtidig vil naturligvis også omfanget av koordineringsproblemer være avhengig av i hvilken grad MNS har ambisjoner om å skape en felles organisasjonskultur i virksomheten, og da gjerne med utgangspunkt i kulturen til moderselskapet. Dette vil igjen være påvirket av hvilken styring- eller forretningsfilosofi MNS baserer seg på (Perlmutter 1984). Enkelte forfattere påpeker imidlertid at man i begrenset grad bør tilstrebe en kulturell ensretting. Kulturell variasjon kan være en verdifull ressurs for MNS. De enkelte kulturene vil alle kunne representerer unike verdier som kan anvendes for å styrke selskapets totale aktivitet (Laurent 1991). Eksempelvis kan en vellykket måte å håndtere forholdet til fagbevegelsen på i et land overføres til andre land hvor konsernet er involvert.

## Litteratur

- Aharoni, Y. (1966): *The foreign investment decision process*. Harvard University, Boston.
- Ahnström, L. (1973): *Styrande och ledande verksamhet i Västeuropa*. Ekonomiska Forskningsinstitutet, Stockholm.
- Amin, A. (1994): Post-Fordism: Models, fantasies and phantoms of transition. I: Amin, A. (red): *Post-Fordism. A reader*. Blackwell, Oxford.
- Amin, A. (2001): Moving on: institutionalism in economic geography. *Environment and Planning A*, vol. 33 (1237-1241).
- Amin, A. og Cohendet, P. (1999): Learning and adaptation in decentralised business networks. *Environment and Planning D: Society and Space*, vol.17 (87-104).
- Amin, A. og Thrift, N. (1994): Living in the global. I: Amin, A. og Thrift, N. (red): *Globalization, institutions, and regional development in Europe*. Oxford University Press, Oxford.
- Amit, R. og Schoemaker, J.H. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14 (33-46).
- Argyris, C. (1982): *Reasoning, learning and action*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Arthur, W.B. (1990): Silicon Valley locational clusters. When do increasing returns imply monopoly? *Mathematical Social Science*, vol. 19 (235-251)
- Asheim, B.T. (1992): Flexible specialisation, industrial districts and small firms: A critical appraisal. I: Ernste, H. og Meier, V. (red): *Regional development and contemporary industrial response: Extending flexible specialisation*. Belhaven Press, London.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* vol. 17 (99-120).
- Becattini, G. (1990): The Marshallian industrial districts and small firms: a critical appraisal. I: Ernste, H og Meier, V. (red): *Regional development and contemporary industrial response: Extending flexible specialisation*, Belhaven, London.
- Berger, P. og Luckmann, T. (1966): *Den samfundskabte virkelighed. En videnssociologisk afhandling*. Lindhardt og Ringhof, Viborg.
- Bloomfield, B.P. og Best, A. (1994): Management consultants: systems development, power and the translation of problems. *The Sociological Review*, vol. 40 (532-560).
- Bourdieu, P. (1990): *The logic of practice*, Polity Press, Cambridge.
- Brusco, S. (1986): Small firms and industrial districts: The experience of Italy. I: Keeble, D. og Wever, E. (red): *New firms and regional development in Europe*. Croom Helm, London.
- Bryson, J.R. (2000): Spreading the message. Management consultants and the shaping of economic geographies in time and space. I: Bryson, J.R., Daniels, P.W., Henry, N. og Pollard, J. (red): *Knowledge, space, economy*. Routledge, London.
- Camagni, R. (red) (1991): *Innovation networks. Spatial perspectives*. Belhaven Press, London.
- Cantwell, J. (1989): *Technological innovation and multinational corporations*. Blackwell, Oxford.

- Castells, M. (1996): *The rise of the network society*. Blackwell, Oxford.
- Caves, R.E. (1971): International cooperation: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, vol. 38 (1-27).
- Chandler, A.D. jr. (1966): *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*. The M.I.T. Press, Cambridge.
- Chandler, A.D. jr. (1994): The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. I: Rumelt, R.P., Schendel, D.E. og Teece, D.J. (red): *Fundamental issues in strategy. A research agenda*. Harvard Business School Press, Bolton.
- Chapman, K. og Walker, D.F. (1992): *Industrial location*. Second edition. Blackwell, Oxford.
- Collis, D.J. og Montgomery, C.A. (1998): *Corporate strategy. A resource-based approach*. Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Crevoisier, O. og Maillat, D. (1991): Milieu, industrial organization and territorial production system: Towards a new theory of spatial development. I: Camagni, R. (red): *Innovation networks. Spatial perspectives*. Belhaven Press, London.
- Dicken, P. (1976): The multiplant business enterprise and geographical space: some issues in the study of external control and regional development. *Regional Studies*, vol. 10 (401-412).
- DiMaggio, P.J. (1988): Interest and agency in institutional theory. I: Zucker, L.G. (red): *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Ballinger, Cambridge.
- DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (1991): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. I: Powell, P.J. og DiMaggio, W.W. (red) (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago.
- Dunning, J.H. (1988): The eclectic paradigm of international production. A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, Vol.19 s.1-31.
- Edington, D.W. (1994): The geography of endaka: industrial transformation and regional employment changes in Japan 1986-1991. *Regional Studies*, vol. 28 (521-535).
- Espedal, B. (1995): Organisasjonsmessig læring. En studie av aktørers læringsstrategi og hva som påvirker og former strategien. *SNF-rapport 78/98*.
- Evans, A.W. (1973): The location of headquarters of industrial companies. *Urban Studies*, vol. 10 (387-395).
- Fløysand, A. og Jakobsen, S-E. (2001): Regional diversification in the Norwegian fish processing industry, *Norwegian Journal of Geography*, vol. 55 (17-25).
- Forsgren, M. og Pahlberg, C. (1996): Subsidiary influence and autonomy in international firms. I: Pahlberg, C. (red): *Subsidiary – headquarters relationship in international business networks*. Department of business studies, Uppsala University.
- Forsgren, M., Holm, U. og Johanson, J. (1995): Division headquarters og abroad – a step in the internationalization of the multinational corporation. *Journal of Management Studies*, vol. 32 (475-491).
- Foss, N.J., Knudsen, C. og Montgomery, C.A. (1995): An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. I: Montgomery, C.A. (red): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Toward a synthesis*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Friedman, J. (1987): *Planning in the public domain*. Princeton.
- Ghosal, S. and Bartlett, C.A. (1990): The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, vol.15 (603-625).



- Ghoshal, S. og Westney, E. (1993): *Organization theory and multinational corporation*. St. Martin Press, London.
- Goold, M., Campbell, A. og Alexander, M. (1994): *Corporate-level strategy: creating value in the multibusiness company*. J. Wiley, New York.
- Goold, M. og Campbell, A. (1987): *Strategies and styles. The role of the centre in managing diversified corporations*. Basil Blackwell, New York
- Grabher, G (1993): Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. I: Grabher, G. (red): *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. London, Routledge.
- Green, M.B. og Meyer, S.P. (1997): International acquisitions: Host and home country explanatory characteristics. *Geografiske Annaler*, Vol. 79B s.97-111.
- Hatch, M.J. (1997): *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- Hayter, R. (1997): *The dynamics of industrial location. The factory, the firm and the production system*. John Wiley & Sons, New York.
- Hayter, R. og Watts, H.D. (1983): The geography of enterprise: a reappraisal. *Progress in Human Geography*, vol. 7 (157-181).
- Hedlund, G. (1993): Assumption of hierarchy and heterachy, with applications to the management of multinational corporations. I: Ghoshal, S. og Westney, D.E. (red): *Organization theory and the multinational corporation*. St.Martin Press, New York.
- Held, D., McGrew, A., Goldbatt, D. og Perraton, J. (1999): *Global transformation*. Polity Press, Cambridge.
- Hennart, J-F. og Park, Y-R. (1994): Location, governance and strategic determinants of japanese manufacturing in the United States. *Strategic Management Journal*, vol.15 (419-436).
- Hill, C.W.L. (1994): Diversification and economic performance: Bringing structure and corporate management back into the picture. I: Rumelt, R.P., Schendel, D.E. og Teece, D.J. (red): *Fundamental issues in strategy. A research agenda*. Harvard Business School Press, Bolton.
- Hill, C.W.L. og Jones, G.R. (1995): *Strategic management theory. An integrated approach*. Third edition. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hirst, P. og Thompson, G. (1996): *Globalization in question*. Polity Press, Cambridge.
- Hitz, H., Schmid, C. Og Wolff, R. (1994): Urbanization in Zurich: headquarter economy and city-belt. *Environment and Planning D: Society and Space*, vol.12 (167-185)
- Ho, K.C. (2000): Competing to be regional centres: A multi-agency, multi-locational perspective. *Urban Studies*, vol. 37 (2337-2356).
- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences. International difference in work-related values. Sage Publication, London.
- Hu, W. (1992): Global corporations are national firms with international operations. *California Management Review*, vol. 34
- Hudson, R. (1999): The learning economy, the learning firm and the learning region: A sympathetic critique of the limits to learning. *European Urban and Regional Studies*, vol.6 (59-72).
- Hungenberg, H. (1993): How to ensure that headquarters add value. *Long Range Planning*, vol.26 (62-73).

- Hutton, T. og Ley, D. (1987): Location, linkages and labour: the downtown complex of corporate activities in a medium size city, Vancouver, British Columbia. *Economic Geography*, vol. 63 (125-140).
- Hymer, S. (1976): *International operation of national firms: A study of foreign direct investment*. MIT Press, Cambridge.
- Håkansson, H. og Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. Routledge, London.
- Isaksen, A. (2000): Kunnskapsaktører i teorien om regionale innovasjonssystemer. I: Gammelsæther, H. (red): *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. Tapir, Trondheim.
- Jakobsen, S-E. (1999): Development of local capitalism in Norwegian fish farming. *Marine Policy*, vol.23 (117-130).
- Jepperson, 1991
- Jessop, B. (2001): Institutional re(turns) and the strategic – relational approach. *Environment and Planning A*, vol. 33 (1213-1235).
- Julius, D. 1990 *Global companies and public policy*. RIIA Pinter, London.
- Kay, N.M. (1983): Multinational enterprise: A review article. *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 30 (304-312).
- Kono, T. (1999): A strong head office makes a strong company. *Long Range Planning*, vol.32 (225-236).
- Krugman, P. (1991): *Geography and trade*. MIT Press, Cambridge
- Larimo, J. (1995): The foreign direct investment decision process: Case studies of different types of decision process in finnish firms. *Journal of Business Research*, vol.33 (25-55).
- Lash, S. and Urry, J. 1994 *Economies of signs and space* (London: Sage Publications).
- Lasserre, P. (1996): Regional headquarters: the spearhead for Asian Pacific markets. *Long Range Planning*, vol. 29 (30-37).
- Laurent, A. (1991): Managing across cultures and national borders. I: Makridakis, S. (red): *Single market Europe opportunities and challenges for business*. Jossey Bass Inc Publishers
- Lehrer, M. og Asakawa, K. (1999): Unbundling European operations: Regional management and corporate flexibility in American and Japanese MNCS. *Journal of World Business*, vol. 34 (267-286).
- Lundvall, B-Å. (1992): *National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers, London.
- Malecki, E.J. (1991): *Technology and economic development*. Longman, Harlow.
- Malmberg, A. og Maskell, P. (1997): Towards an explanation of industry agglomeration and regional specialisation. *European Planning Studies*, vol. 5 (25-41).
- March, J.G og Olsen, J.P. (1989): *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press, New York.
- Mariotti, S. og Piscitello, L. (1995): Information cost and location of FDIs within the host country: Empirical evidence from Italy. *Journal of International Business Studies*, vol.26 (815-841).
- Martin, R. (1999): The new "Geographical Turn" in economics: Some critical reflections. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23 (65-91).
- Marshall, A. (1923): *Industry and trade*. Fourth edition. Macmillan, London (første gang publisert i 1919).

- Marshall, A. (1936): *Principles of economics*. Eighth edition. Macmillan, London (første gang publisert i 1890).
- Maskell, P. og Malmberg, A. (1999): Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, vol 23 (167-185).
- Maskell, P, H Eskelinen, I Hannibalson, A Malmberg and E Vatne (1998): *Competitiveness, localised learning and regional development. Specialisation and prosperity in small open economies*, London: Routledge.
- Massey, D. (1984): *Spatial division of labour. Social structures and the geography of production*. Macmillan Education, London.
- Massey, D. (1995): *Spatial division of labour*. Second edition. Macmillan Press, London
- Meyer, A.D. (1991): What is strategy's distinctive competence? *Journal of Management*, vol. 17 (821-833).
- Meyer, C.B (2000): Hovedkontorlokalisering i den nye økonomien. I: Methlie, L.B (red): *The new economy – Drøm eller virkelighet?* Fagbokforlaget
- Mitchell, T.R. og Larsen, J.R. (1987): *People in organizations. An introduction to organizational behaviour*. Third edition. McGraw-Hill.
- Mjøset, L. (red) (1986): *Norden dagen derpå. De nordiske økonomisk-politiske modellene og deres problemer på 70- og 80-tallet*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Morgan, K. (1997): The Learning Region: Institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies*, vol. 31 (491-503).
- Moseley, M.J. (1974): *Growth centres in spatial planning*. Pergamon Press, Oxford.
- Nelson, R.R og Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Norman, V. D: (2000): Lokalisering av næringsvirksomhet. SNF-Arbeidsnotat 44/00.
- North, D.C. (1990): *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, Cambridge.
- O'Donnell, S.W. (2000): Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, vol. 21 (525-548).
- Ohmae, K. (1990): *The borderless world*. Collins, London.
- Ouchi, W.G. (1977): The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22 (95-113).
- Pahlberg, C. (1996): Cultural difference and problems in HQ-subsiary relationship in MNCs. I: Pahlberg., C. (red): *Subsidiary – headquarters relationship in international business networks*. Department of business studies, Uppsala University.
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, Oxford
- Perlmutter, H.V. (1984): Building the symbiotic societal enterprise: a social architecture for the future. *World Futures*, vol. 19 (271-284).
- Polanyi, K. (1957): *The great transformation*. Beacon Press, Boston.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*. Macmillan Press, London.

- Porter, M.E. (2000): Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, vol.14 (15-34).
- Prahalad, C.K. og Doz, Y.L. (1987): *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. The Free Press, New York.
- Pred, A. (1977): *City-systems in advanced economies. Past growth, present processes and future development options*. Hutchinson of London.
- Priem, R.L. og Butler, J.E. (2001): Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, vol. 26 (22-40)
- Putnam, R.D. (1993): *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton.
- Rangone, A. (1999): A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises, *Small Business Economics*, vol. 12 (233-248).
- Reve, T. og Jakobsen, E. (2001): *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget
- Rooth, K. og Nigh, D. (1992): The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships: The role of coordination, control and conflict. *Journal of Business Research*, vol.25 (277-301).
- Rusten, G. (1990): Hvorfor omlokaliserer hovedkontorer? En studie av hovedkontorflyttinger i Norge 1967-1987. Avhandling for dr.econ graden. Norges Handelshøyskole.
- Rusten, G., Jakobsen, S-E. og Kvinge, T. (2000): *Foreign direct investment and regional effects: The case of Norway*. SNF-arbeidsnotat 61/00
- Schumpeter, J.A. (1934): *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge.
- Scott, W.R. (1995): *Institutions and organizations*. Sage Publications, London.
- Selznick, P. (1992): *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. University of California Press, California.
- Storper, M. (1997): *The regional world. Territorial development in a global economy*. The Guilford Press, New York.
- Vatne, E. (2000): Regionalisert næringsutvikling. SNF-arbeidsnotat 37/00.
- Veblen, T. (1932): *The theory of the business enterprise*. New American Libery, New York
- Venables, A. (1996): Equilibrium locations of vertically linked industries. *International Economic Review*, vol. 37 (341-359).
- Watts, H.D. (1981): *The branch plant economy: a study of external control*. Croom Helm, London.
- Weber, A. (1929): *Theory of the location of industries*. Chicago University Press, Chicago (første gang publisert i 1909).
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5 (171-180).
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. The Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. The Free Press, New York.

Yeung, H.W., Poon, J. og Perry, M. (2001): Towards a regional strategy: The role of regional headquarters of foreign firms in Singapore. *Urban Studies*, vol. 38 (157-183).

Young, D., Goold, M., Blanc, G., Bühner, R., Collis, D., Eppink, J., Kagono, T. og Seminario, G.J. (2001): *Corporate headquarters. An international analysis of their roles and staffing*. Prentice Hall, London.

Zucker, L.G. (1983): Organizations as institutions. I: Bacharach, S.B. (red): *Research in the sociology of organizations*. JAI Press, Greenwich.